



**RICARDO MANUEL
MARTINS SANCHES**

**DETERMINANTES DA RELAÇÃO TRIÁDICA EM
AEROPORTOS/TERMINAIS**



**RICARDO MANUEL
MARTINS SANCHES**

**DETERMINANTES DA RELAÇÃO TRIÁDICA EM
AEROPORTOS/TERMINAIS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e do Mestre Victor Manuel Ferreira Moutinho, Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à toda minha família, em especial ao meu pai Manuel Sanches, à minha mãe Isménia Sanches e ao meu irmão Rafael Sanches, que são a base de tudo o que eu sou.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Irina Adriana Saur Amaral
Professora Auxiliar convidada da Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Maria José Aguilar Madeira Silva
Professora Auxiliar da Universidade da Beira Interior

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Mestre Victor Manuel Ferreira Moutinho
Assistente da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Aos meus orientadores, António Carrizo Moreira e Victor Manuel Moutinho pela seriedade, disponibilidade e acompanhamento durante todo trabalho.

A todos os meus amigos, em especial à minha namorada, o pessoal do B4 e do IGP e aos restantes estudantes cabo-verdianos em Aveiro que me apoiaram com força e moral ao longo destes anos.

palavras-chave

Relações fornecedor-cliente, Marketing, Turismo

resumo

O objetivo principal do estudo é formular um modelo conceptual de cariz relacional, cujos determinantes das relações *service-to-service* (S2S) e *business-to-service* (B2S) permitam perceber as várias implicações entre os Aeroportos/Terminais de Cabo Verde, a indústria de aviação (companhias aéreas) e os prestadores de serviços turísticos (Operadores turísticos), no contexto do destino turístico Cabo Verde. Para alcançar este objetivo foi feita uma análise bibliográfica sobre os determinantes que influenciam as relações fornecedores-clientes e as relações que se estabelecem entre esses mesmos determinantes.

O estudo desenvolveu-se nos aeroportos de Cabo Verde, nomeadamente nos aeroportos internacionais de Santiago, de São Vicente, da Boavista e do Sal. Foram recolhidos dados através de questionários, onde foram inquiridas as empresas que estabelecem relações com os aeroportos ou utilizam o espaço do aeroporto para as suas atividades. No que respeita a análise de dados, recorreu-se ao SPSS, onde foram efetuados quatro tipos de análises – Descritiva, fatorial, correlacional e de regressão. Na estatística descritiva foram avaliadas a média, o desvio padrão, *Skewness*, *Kurtosis* e o *Alpha* de *Cronbach*. Na análise fatorial foi utilizado o KMO para medir a adequação da amostra. Para a análise correlacional foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson. Por último, a análise de regressão onde foram testadas as hipóteses de estudo. Os resultados indicam que os determinantes aqui abordados, através da interação entre eles exercem grande influência no desenvolvimento da confiança nas relações entre os agentes aeroportuários.

Conclui-se então que os determinantes impactam as relações, e as relações nos aeroportos/terminais por sua vez, demonstram que com os anos e a evolução do setor de turismo em Cabo Verde, constituem um dos fatores mais importantes na atribuição da oferta do destino turístico Cabo Verde.

keywords

Relationship Buyer-Supplier, Marketing, Tourism .

abstract

The main objective of the this study is to formulate a relational conceptual model, whose decisive service-to-service (S2S) and business-to-business (B2S) relations allow the understanding of various implications between airports/terminals Cape Verde, aviation industry (airlines) and travel providers (tour operators), in the context of Cape Verde tourist destination. To achieve this goal a literature review was made on the determinants influencing buyer-supplier relationship and the relations established between those determinants.

The study was developed at the airports of Cape Verde, including the international airports in Santiago, São Vicente, Boavista and Sal. Data for analysis were collected through questionnaires, which were surveyed companies that establish a relationship with airport or use the space of airport for their activities. Regarding data analysis, we used SPSS, where they were made three types of analyzes – descriptive, factor and correlational. Descriptive statistics were evaluated the mean, standard deviation, Skewness, Kurtosis and Cronbach's Alpha. In the factor analysis was used the KMO to measure the extent of the sample. Finally, correlational analysis was used where the Pearson correlation coefficient. The results indicate that that the determinants discussed here, through the interaction between them exert great influence on the development of trust in relations between the airport officials.

It was concluded that the determinants impacting relationships, and relationships in airports/terminals in turn, show that over the years and the evolution of the tourism sector in Cape Verde, is one of the most important factors in the allocation of the supply of tourist destination Cape Verde.

Índice

1.	Introdução	1
2.	Referências teóricas sobre o objeto de estudo.....	3
2.1.	Revisão bibliográfica sobre os determinantes	4
2.1.1.	Reputação	4
2.1.1.1.	Reputação e as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos	6
2.1.1.2.	Reputação e a confiança nas relações	7
2.1.2.	Comunicação eficaz	9
2.1.2.1.	Comunicação eficaz e as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos.....	11
2.1.2.2.	Comunicação eficaz e a confiança.....	12
2.1.3.	Orientação para a cadeia de abastecimento.....	13
2.1.3.1.	Orientação para a cadeia de abastecimento e a confiança.....	15
2.1.3.2.	Cadeia de abastecimento e os custos de mudança e compromissos	18
2.1.4.	Relacionamento e melhoria na vantagem competitiva	19
2.1.4.1.	Relacionamento e melhorias na vantagem competitiva e a confiança	21
2.1.4.2.	Relacionamento e melhorias na vantagem competitiva e os compromissos e custos de mudança... ..	22
2.1.5.	Adaptações e investimentos em relacionamentos específicos	23
2.1.5.1.	Adaptações e investimentos em relacionamentos específicos e a confiança.....	25
2.1.6.	Compromissos e custos de mudança	26
2.1.6.1.	Compromissos e custos de mudança na confiança	28
2.2.	Modelo conceptual	29
2.3.	Hipóteses de estudo	30
3.	Destino turístico Cabo Verde	33
3.1.	Breve descrição do arquipélago de Cabo Verde	33
3.1.1.	Demografia	33
3.1.2.	Economia	34
3.1.3.	Cabo Verde enquanto destino turístico	35
4.	Relações fornecedor-cliente nos aeroportos/terminais	39
4.1.	Aeroportos e Segurança Aérea Cabo Verde (ASA)	41
4.2.	História da empresa	42
4.3.	Estrutura da empresa	42
4.4.	Serviços prestados pelos aeroportos as companhias aéreas	45
4.5.	Comercialização de áreas e espaços	47
4.6.	Contextualização da empresa.....	48

4.7.	Importância dos aeroportos para Cabo Verde	51
5.	Metodologia da investigação	53
5.1.	Construção do questionário.....	53
5.2.	Definição da amostra.....	54
5.3.	Metodologia	55
6.	Resultados	57
6.1.	Fiabilidade e consistência das escalas	57
6.2.	Análise fatorial	63
6.2.1.	Relacionamento e melhorias na vantagem competitiva.....	63
6.2.2.	Orientação para a cadeia de abastecimento.....	65
6.2.3.	Comunicação eficaz	67
6.2.4.	Compromissos e custos de mudança	68
6.2.5.	Reputação	70
6.2.6.	Confiança.....	71
6.2.7.	Adaptação e investimentos numa relação específica.....	72
6.3.	Análise de Correlação.....	73
6.4.	Análise de regressão	76
6.4.1.	Testes de hipóteses - Modelo de efeitos parcelares	76
6.4.1.1.	A reputação e as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos	77
6.4.1.2.	O relacionamento entre a reputação e a confiança	78
6.4.1.3.	Comunicação eficaz e a adaptação e investimento em relacionamentos específicos ..	79
6.4.1.4.	Comunicação eficaz e a confiança.....	80
6.4.1.5.	Orientação para a cadeia de abastecimento e a confiança.....	81
6.4.1.6.	Orientação para a cadeia de abastecimento e compromissos e custos de mudanças ...	82
6.4.1.7.	Relacionamento e melhoria na vantagem competitiva e a confiança	83
6.4.1.8.	Relacionamento e melhoria na vantagem competitiva e os compromissos e custos de mudanças.....	84
6.4.1.9.	Adaptação e investimento em relacionamentos específicos e a confiança.....	85
6.4.1.10.	Compromissos e custos de mudanças e a confiança	85
6.5.	Validade das hipóteses de estudo	86
7.	Conclusão	89
7.1.	Reputação	89
7.2.	Comunicação eficaz	90
7.3.	Relacionamento e melhorias na vantagem competitiva.....	91
7.4.	Orientação para a cadeia de abastecimento.....	92
7.5.	Compromissos e custos de mudança	93
7.6.	Adaptações e investimentos em relacionamento específicos	93

7.7.	Contribuições e recomendações	93
7.8.	Limitações ao estudo	95
7.9.	Propostas para investigações futuras	95
	Referências Bibliográficas	96

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Benefícios da colaboração baseado nas atividades	15
Tabela 2 – Alguns indicadores macroeconómicos na economia cabo-verdiana.....	35
Tabela 3 – Principais indicadores de turismo	36
Tabela 4 – Algumas potencialidades das ilhas de Cabo Verde	37
Tabela 5 – Relações típicas entre companhias aéreas e aeroportos em alguns países chaves	40
Tabela 6 – Breve historial da ASA	43
Tabela 7 – Alinhamento empresarial	49
Tabela 8 – Movimento nos aeroportos e aeródromos	52
Tabela 9 – Valores de referência do <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	55
Tabela 10 – Valores de referência do KMO.....	56
Tabela 11 – Relacionamentos e melhorias na vantagem competitiva.....	57
Tabela 12 – Orientação para a cadeia de abastecimento	58
Tabela 13 – Comunicação eficaz.....	59
Tabela 14 – Compromissos e custos de mudança.....	60
Tabela 15 – Reputação.....	61
Tabela 16 – Confiança	62
Tabela 17 – Adaptação e investimento numa relação específica.....	63
Tabela 18 – As relações e as melhorias na vantagem competitiva	64
Tabela 19 – Orientação para a cadeia de abastecimento	66
Tabela 20 – Comunicação eficaz.....	68
Tabela 21 – Compromissos e custos de mudança.....	69
Tabela 22 – Reputação.....	70
Tabela 23 – Confiança	71
Tabela 24 – Adaptação e investimento numa relação específica.....	72
Tabela 25 – Análise de correlação.....	74
Tabela 26 – Dados estatísticos para a análise de regressão	76
Tabela 27 – Associação linear entre a reputação e as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos nos aeroportos /terminais.....	77
Tabela 28 – Associação linear entre a reputação e a confiança nos aeroportos/terminais	78
Tabela 29 – Associação linear entre a comunicação eficaz e as adaptações e investimento em relacionamentos específicos nos aeroportos/terminais	79
Tabela 30 – Associação linear entre a comunicação eficaz e a confiança nos aeroportos/terminais.....	80

Tabela 31 – Associação linear entre a orientação para a cadeia de abastecimento e a confiança nos aeroportos/terminais.	81
Tabela 32 – Relação linear entre a orientação para a cadeia de abastecimento e compromissos e custos de mudanças nos aeroportos/terminais	82
Tabela 33 – Associação linear entre o relacionamento e melhoria na vantagem competitiva e a confiança nos aeroportos/terminais.....	83
Tabela 34 – Associação linear entre o relacionamento e melhoria na vantagem competitiva e os compromissos e custos de mudanças nos aeroportos/terminais	84
Tabela 35 – Relação linear entre as adaptações e investimentos com a confiança nos aeroportos/terminais.....	85
Tabela 36 – Relação linear entre os compromissos e custos de mudanças e a confiança nos aeroportos/terminais.....	86
Tabela 37 – Validade das hipóteses de estudo.....	87

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura do trabalho	2
Figura 2 – Modelo desenvolvido por Bennett e Gabriel	3
Figura 3 – Associação entre desenvolvimento de fornecedores e a melhoria de desempenho fornecedor-cliente	20
Figura 4 – Esquema conceptual de investigação	30
Figura 5 – Organigrama da empresa ASA	44
Figura 6 – Relações entre os fatores	88

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição da população pelas ilhas.....	33
Gráfico 2 – Entrada de turistas por nacionalidade	36
Gráfico 3 – Distribuição da amostra	54

Glossário

AIAC – Aeroporto Internacional de Amílcar Cabral

AIB – Aeroporto internacional de Boavista

AIP – Aeroporto Internacional da Praia

AISV – Aeroporto Internacional de São Vicente

ASA – Aeroportos e Segurança Aérea de Cabo Verde

A/T – Aeroportos/Terminais

BCA – Banco de Cabo Verde

B2B – *Business to Business*

B2S – *Business to Service*

CA – Companhias Aéreas

CCITIPCB – Câmara de Comércio de Turismo Portugal e Cabo Verde

DFA – Direção Financeira e Administrativa

DGT – Direção Geral de Turismo

EUA – Estados Unidos da América

INE – Instituto Nacional de Estatística

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

LBG – *Leadership Business Group*

OT – Operadores Turísticos

PIB – Produto Interno Bruto

SOA – Serviços de Operações

S2S – *Service to Service*

UE – União Europeia

1. Introdução

O marketing relacional é uma prática comum entre empresas hoje em dia, mediando ações, estabelecendo novas estratégias e promovendo melhorias nas relações entre organizações de negócios. Tem vindo a aumentar o grau da sua importância ao longo dos anos, exercendo grande influência na construção e gestão de relações satisfatórias a longo prazo. Desde os anos 90, cada vez mais autores se têm debruçado sobre o marketing relacional. Segundo Han et al., (1993) o marketing de relacionamento tem sido caracterizado como um negócio de núcleo filosófico em que o fundamental é sobre como adicionar valor a um relacionamento através da cooperação mutuamente gratificante.

O objetivo deste estudo assenta fundamentalmente em três componentes: vínculos dos atores, as ligações de atividade e os laços de recursos, ou seja, o relacionamento entre os aeroportos/terminais de Cabo Verde com os operadores turísticos (Agências de Viagem, hotéis, restauração) e as companhias de aviação, sustentando e incrementando o turismo em Cabo Verde.

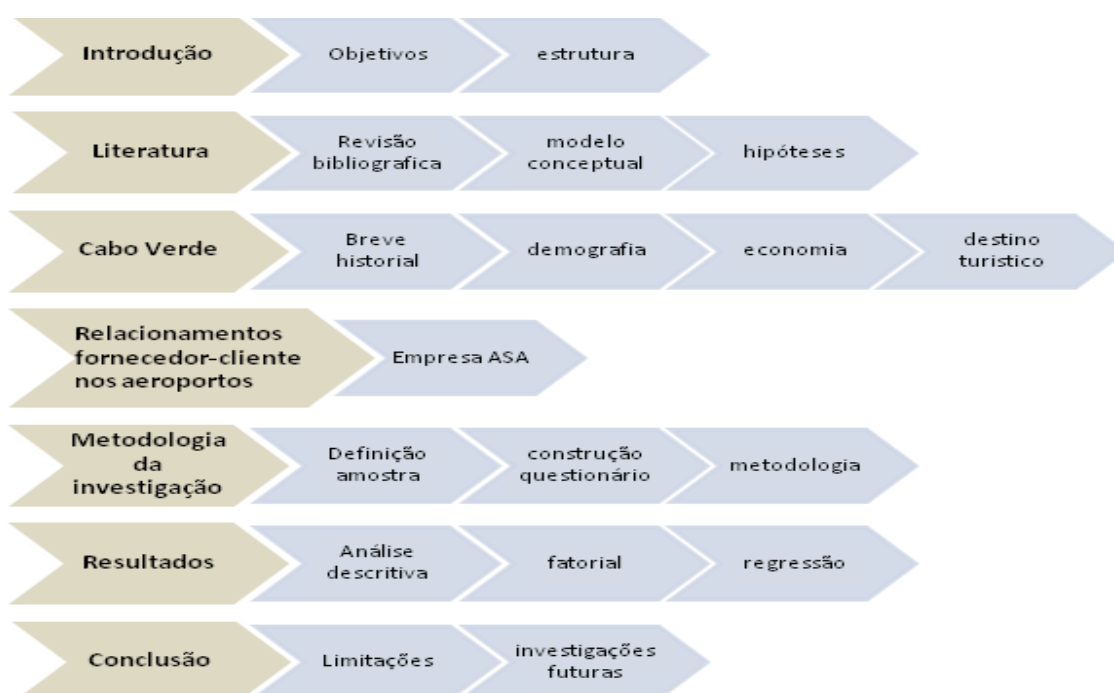
Neste estudo propõe-se que os vínculos dos atores (como uma componente de relação mais emocional) sejam capazes de influenciar o compromisso afetivo e as ligações de atividade, e os laços de recursos (componentes de relacionamentos mais racional) possam influenciar os benefícios relacionais. Tanto o compromisso afetivo (emocional), como os benefícios relacionais (racional) colocam a hipótese de influenciar a lealdade do turista.

Para este efeito propõe-se como objetivos específicos:

- Criar um quadro conceptual com referências da literatura para cada dimensão do modelo a propor;
- Enumeração de um conjunto de hipóteses sustentadas com o modelo conceptual proposto.
- Analisar os resultados da investigação empírica e articular com as evidências da literatura sobre esses mesmos efeitos diretos e indiretos dos determinantes das linhas orientadoras que permitam melhorar o relacionamento entre os atores.

A presente dissertação vai ser estruturada em 7 capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, onde são apresentados os objetivos, a metodologia e a estrutura que se terá em conta para o estudo. No segundo capítulo são abordadas as referências teóricas relevantes da literatura sobre a temática objeto de estudo de forma a propor um modelo conceptual relacional e consequentes propostas de hipóteses a testar. No terceiro capítulo é apresentado um breve historial sobre a orientação ao destino turístico de Cabo Verde, sua evolução e a importância para a economia de Cabo Verde. O quarto capítulo compreende as relações estabelecidas entre os aeroportos (fornecedor) e as restantes empresas que utilizam o espaço. Também neste capítulo é feita uma alusão à empresa que gere os serviços aeroportuários em Cabo Verde. No quinto capítulo apresentar-se-á a metodologia do estudo, onde é definida a amostra do estudo, a elaboração do questionário e como serão analisados os dados procedentes dos questionários. Relativamente ao sexto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos da análise descritiva, fatorial e de regressão dos dados que constituem a amostra do estudo, tendo como base as hipóteses de investigação propostas, suas consequentes implicações e ligações para a orientação do destino turístico. Por último, no sétimo capítulo são apresentadas as conclusões, contribuições, limitações e as sugestões para futuras investigações.

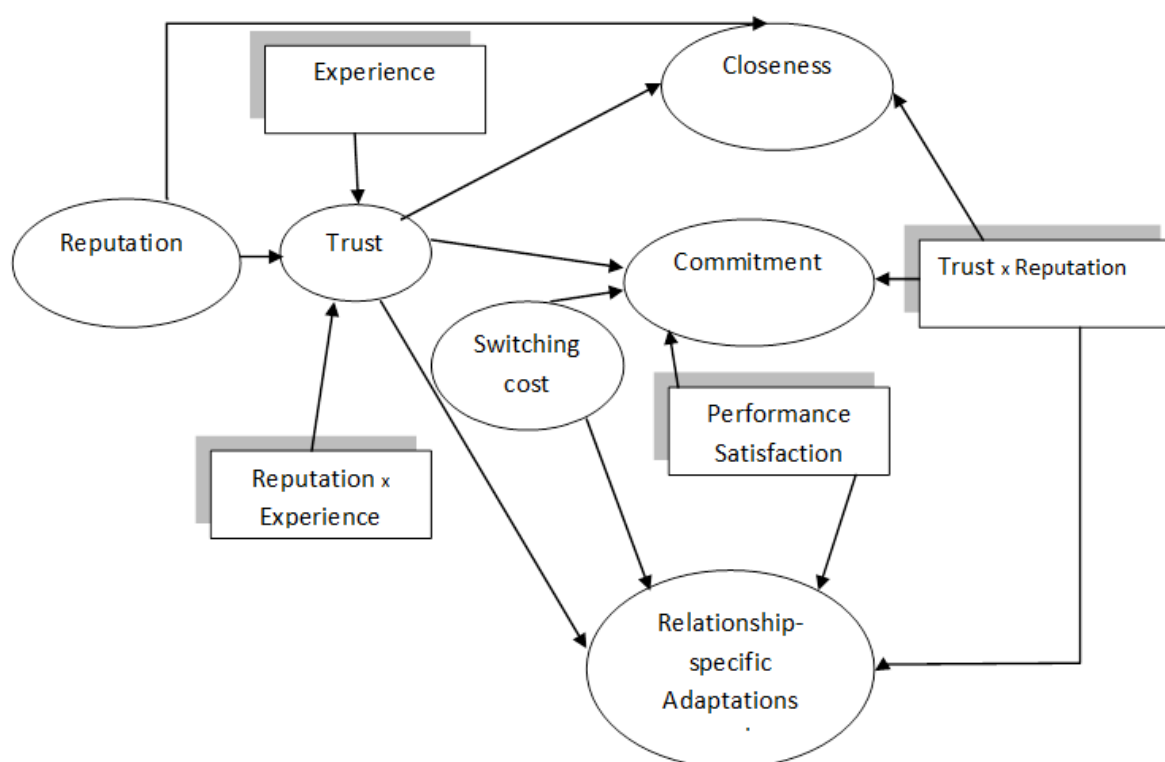
Figura 1 – Estrutura do trabalho



2. Referências teóricas sobre o objeto de estudo

Em termos de literatura relevante para este estudo, destacam-se de maneira evidente três artigos que tiveram um grande contributo para a realização deste trabalho, tanto pela revisão bibliográfica, como também para a elaboração do questionário. Começando pelo estudo exploratório realizado por Bennett e Gabriel (2001) intitulado de “*Reputation, trust and supplier commitment: The case of shipping company/seaport.*” Pelo contributo, este artigo é o que mais contribui para a realização deste trabalho, pelo que a sua essência revela algumas semelhanças com este trabalho. O estudo procura compreender como é que vários determinantes ou constructos interagem ou influenciam a relação fornecedor-cliente, neste caso entre 3 portos no Reino Unido e os seus clientes que utilizam os portos para as suas realizações. Os autores desenvolveram um modelo conceptual como se apresenta na figura 2.

Figura 2 – Modelo desenvolvido por Bennett e Gabriel



Fonte: Bennett e Gabriel (2001)

Quanto aos outros dois artigos, um deles é trabalhado por autores provenientes da Coreia do Sul, Tongzon Chang e Lee (2009), cujo título é “*How supply chain oriented is the port sector?*”, Sendo o outro artigo desenvolvido por Humphreys, Li e Chan

(2004), intitulando-se “*The impact of supplier development on buyer-supplier performance*”. Estes dois artigos apesar de não terem a mesma importância que o de Bennett e Gabriel (2001), de certa forma possuem a sua quota-parte de contribuição na realização deste trabalho. Apesar dos dois primeiros artigos serem relativamente a portos/terminais e também pela pouca existência de artigos sobre as relações fornecedor-cliente nos aeroportos/terminais, estes adaptam-se perfeitamente aos aeroportos/terminais, visto que existem muitas semelhanças entre as duas realidades.

2.1. Revisão bibliográfica sobre os determinantes

Para este capítulo recorreu-se ao que já foi feito, procurando determinantes ou variáveis que se enquadrem no contexto do que se pretende para este trabalho e, consequentemente, a inclusão desses determinantes no modelo conceptual.

2.1.1. Reputação

Nesta etapa pretende-se compreender e apresentar os diversos conceitos de reputação levados a cabo por vários autores, mostrar as relações que existem entre a reputação e as adaptações e investimentos para uma relação específica e com a confiança.

Ao longo dos tempos, todas as organizações são regidas pela vontade de possuir uma boa reputação no mercado onde estão inseridas, quer pela associação a organizações que as tenham, quer através dos produtos comercializados e quer pelos serviços prestados. Segundo Huck et al. (2010) a reputação de uma empresa é baseada nas informações que os seus clientes têm sobre os seus desempenhos passados. Mais, tais informações podem simplesmente ser o resultado das experiências do próprio passado. Em conformidade com Schultz e Werner (2005), a reputação envolve dois componentes principais: a percepção e a realidade. A percepção é a forma como a organização é percebida por todos os *stakeholders* e está intimamente relacionada com a imagem que a organização projeta. A realidade é a verdade sobre as políticas da empresa, as práticas, os procedimentos, os sistemas e o desempenho.

Schultz e Werner (2005) utilizaram uma outra forma de definir ou representar os elementos que compõem a reputação, envolvendo a imagem, a identidade e a personalidade. A imagem é o que os *stakeholders* pensam sobre a organização; a identidade é tudo aquilo que a empresa diz que é; a personalidade é o conjunto de

características que a empresa tem. Segundo eles, o alinhamento destes fatores são vitais se queremos construir, sustentar e projetar uma organização com reputação.

De acordo com Bennett e Gabriel (2001) a reputação é um conceito relacionado com (mas não a mesma) a imagem, envolve um julgamento subjetivo de alguém de fora sobre as qualidades de uma organização em termos de desempenho (percebido) passado. A reputação de uma empresa se acumula ao longo de um período e representa a estimativa da consistência ao longo do tempo de um atributo de uma entidade. Essas avaliações das ações passadas podem derivar da experiência pessoal, mas igualmente podem resultar de ações de passa a palavra, do perfil nos média de uma organização ou das relações públicas gerais de uma organização (Fombrun e Shanley, 1990). Ainda assim, os mesmos autores retratam o facto de ser possível uma empresa possuir uma reputação favorável, mas ainda ter uma moda antiga, causando baixo impacto, ou de certa forma ter uma imagem inapropriada, consequência de comunicação de marketing inadequado. E o contrário segue a mesma linha, uma poderosa imagem cuidadosamente elaborada através de um programa eficaz de identidade corporativa, publicidade e relações públicas, pode não ser acompanhada de uma sólida e convincente reputação. Uma imagem pode ser rapidamente criada, mas uma reputação precisa de evoluir com o tempo (Bennett e Gabriel, 2001).

Fombrun e Shanley (1990) afirmam que uma boa reputação pode servir como um sinal de valor em situações de sobrecarga de informações, complexidade ou inadequação. Os compradores frequentemente empregam suas percepções de reputação da organização para interpretar os sinais informativos ambíguos sobre o assunto, avaliando o seu mérito relativo. Mais, sugerem que a reputação representa uma dica importante sobre como os produtos, estratégias e perspectivas de um fornecedor se comparam com os da concorrência. Assim, uma empresa com uma reputação favorável ganha em vantagens competitivas, independentemente de outras considerações, incluindo a ausência de experiência para lidar com uma empresa fornecedora. Múltiplos benefícios revertem para uma empresa com uma reputação favorável, a capacidade de resistir a publicidade ocasional, a atração de investidores e o impacto em vantagens competitivas (Fombrun e Shanley, 1990). Segundo Saxton (1998), a reputação cria expectativas não só sobre atributos chave de uma organização, mas também sobre como ela irá comportar-se no futuro. Assim, de acordo com Fombrun e Van Riel (1997) a reputação influencia as percepções individuais e coletivas da capacidade de uma empresa para entregar

resultados de valor para os seus *stakeholders*. Saxton (1998) afirma que em tempos de crise ou de prosperidade, a reputação de uma empresa deve ser cultivada e gerida com muito cuidado, maximizando assim o sucesso a longo prazo. A reputação de uma empresa pode ser um ativo de valor inestimável, bem como uma grande responsabilidade (Saxton, 1998).

Schultz e Werner (2005) defendem que as empresas de hoje em dia têm vindo a perceber que a reputação é um ativo que precisa ser gerido de forma proativa e que as empresas precisam de programas e processos que as ajudem a gerir proactivamente a sua reputação. Afinal a sua cotação é dependente dela.

2.1.1.1. Reputação e as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos

Em geral, todas as organizações gostariam de estar associadas ou pertencer a redes comerciais onde é imperativo a existência da confiança nas relações e em que as empresas possuam boa reputação nos seus relacionamentos passados. A reputação, de certa forma, pode agir como impedimento de comportamentos oportunistas. Como a proteção contra o oportunismo é cara, as empresas de confiança constituem parceiros atraentes (Dyer, 1996). Para Anderson e Weitz (1987) a motivação para comportamentos oportunistas diminui conforme for a reputação, porque tais comportamentos reduzem o valor dos ativos e a reputação do fornecedor. E quando é assim, as organizações têm tendência ou estão mais inclinadas a estabelecer relações de longo prazo e realizar adaptações ou investimentos em relacionamentos com empresas com boa reputação e de confiança. Fornecedores com fortes reputações são creditados pelos compradores como sendo credíveis para relacionamentos a longo-prazo (Ganesan, 1994).

Suh e Houston (2010) consideram que o aumento da reputação do fornecedor ou aumento da confiança por parte do comprador poderá incrementar ou aumentar a disposição entre as partes para investimentos no futuro da relação. Já Claycomb e Frankwick (2010) referem que a reputação positiva de um fornecedor deverá atenuar os efeitos da troca de informações, a resolução de conflitos e as incertezas do comprador na realização de investimentos em relacionamentos específicos, ou seja, quando um fornecedor tem uma reputação positiva, o efeito da qualidade da comunicação, da

resolução conjunta de problemas e reduções das incertezas do comprador, não são tão predominantes na salvaguarda de investimentos em relacionamentos específicos como são quando a reputação do fornecedor for negativa.

Claycomb e Frankwick (2010) concluíram que um fornecedor com uma fraca reputação gasta mais esforço para comunicar durante a fase de exploração no relacionamento para convencer os compradores a fazer investimentos específicos necessários na relação. Já Suh e Houston (2010) concluíram que a reputação de um fornecedor é um antecedente significativo e positivo para um comprador, influenciando o compromisso afetivo e a vontade de investir.

H1a – A reputação influencia positivamente as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos.

2.1.1.2. Reputação e a confiança nas relações

Dentro das relações fornecedor-cliente, a confiança e a reputação assumem um papel muito importante, sendo que, em parte a estabilidade e a durabilidade dessas relações ficam dependentes daqueles dois itens. Embora a interligação entre a reputação e a confiança sejam geralmente debatidos (reputação é normalmente visto como um antecedente da confiança), uma grande dose de ambiguidade existe entre os dois conceitos (Suh e Houston, 2010). Segundo Reeson et al. (2011), a confiança é frequentemente um requisito para as trocas económicas e a gestão dos recursos naturais. Fornecer informação ao público sobre ações passadas pode promover a confiança através da formação de reputações. Fombrun e Van Riel (1997) acreditam que a reputação é um sinal de informação que aumenta a confiança de um observador nos produtos e serviços da empresa. Michell et al. (1998) sugerem que a reputação é um elemento da confiança porque afeta a percepção da qualidade.

Achrol (1997) argumenta que as decisões empresariais baseadas na confiança, na realidade, podem estar relacionadas à reputação de uma das partes. No entanto, de acordo com Bennett e Gabriel (2001), a confiança e a reputação não são coincidências. Ambas implicam a disposição de um parceiro para tornar-se vulnerável para o outro e ambos envolvem um “salto de fé”. Mas, a confiança está normalmente associada a um sistema de verificação sistemática de autorregulação. E a reputação, segundo Bennett e

Gabriel (2001), é uma impressão geral cognitiva de uma organização, baseada na sua imagem, identidade corporativa e comunicação de marketing diferente.

Para Suh e Houston (2010), os fornecedores e clientes nas transações *business-to-business* (B2B) buscam construir relacionamentos mais próximos para melhorar a eficácia e a eficiência das suas operações. Segundo eles, a confiança e a reputação constituem ou desempenham um papel importante nas decisões dos relacionamentos fornecedor-cliente.

Das e Teng (1998) argumentam que a reputação de uma empresa fornecedora é a primeira evidência necessária para um comprador que procura desenvolver ou estabelecer uma relação de confiança.

Numa relação fornecedor-cliente, quanto maior for o período de exposição a um parceiro satisfeito, maior o nível de confiança (Michell et al., 1998). Ainda assim, nos estágios iniciais de uma relação, os parceiros não tem nenhuma experiência prática sobre o desempenho da outra parte, por sua vez a reputação assume um papel mais forte nos primeiros estágios da relação (Bennett e Gabriel, 2001). Dwyer et al. (1987) sugerem que a confiança desempenha um papel relativamente pouco importante no início de uma relação. À medida que a relação se desenvolve ao longo do tempo, os atores aprendem a confiar uns nos outros, aumentando gradualmente o grau de compromisso para com o parceiro ou parceiros. Segundo Bennett e Gabriel (2001), a reputação de um novo parceiro pode fornecer ao comprador um sistema de crenças que permite a este último organizar o seu comportamento em relação a empresa fornecedora, ajudando a amenizar a ansiedade, resolver ambiguidades e dar previsibilidade as situações. A reputação será empregue como um substituto da confiança em relações recém-formadas onde as informações de desempenho são escassas.

De acordo com Zhao e Smith (2006), um fornecedor com uma reputação favorável é provável que tenha melhores serviços de apoio para atender as necessidades dos compradores do que outras empresas. Reforçando a dependência mútua, a confiança e contribuindo para a satisfação do comprador no relacionamento.

H1b - A reputação afeta positivamente a confiança nas relações fornecedor-cliente.

2.1.2. Comunicação eficaz

Esta seção tem como objetivo perceber como é que a comunicação eficaz nas relações fornecedor-cliente pode influenciar a performance dos intervenientes e a confiança que existe no seio da relação.

Uma organização por vezes se desenvolve graças a um sistema de comunicação que ela constrói. Andersen (2001) revela que vários especialistas em marketing relacional concordam que a comunicação é um aspeto fundamental para o desenvolvimento das relações. A comunicação é a quintessência da coordenação do comportamento em qualquer ambiente organizacional, e as relações de marketing não constituem exceção (Hutt e Spech, 1995). Mohr e Nevin (1990) afirmam que a comunicação pode ser a cola que une um canal inter-organizacional de distribuição. Morgan et al. (1994) reforçam que a comunicação frequente e oportuna é importante porque auxilia na resolução de disputas, alinhando também as perceções e expectativas.

Anderson e Weitz (1987) encontraram que uma comunicação bidirecional representa mais benefícios para ambas as partes de uma relação, através do incentivo de maiores níveis de compromissos para o relacionamento. Além disso, eles observaram que tanto os fornecedores como compradores são significativamente mais comprometidos aos relacionamentos quando eles percebem maiores níveis de comunicações abertas de trabalho.

A importância da comunicação e partilha de informação é fortemente mencionada nas relações inter-organizacionais eficazes. A comunicação eficaz inter-organizacional por sua vez é essencial para uma colaboração bem-sucedida. Pode ser caracterizada como frequente e genuína, envolvendo contactos pessoais entre compradores e vendedores. A fim de conjuntamente encontrar soluções para os problemas materiais e edições de projetos, fornecedores e clientes devem comprometer-se a uma maior quantidade de informações e estar dispostos a partilhar sensivelmente as informações dos projetos (Giunipero, 1990).

Mohr e Nevin (1990) indicam que existem quatro facetas numa comunicação inter-organizacional: a frequência, a direção, o conteúdo e a modalidade. A frequência indica a quantidade de comunicação que ocorre entre as organizações. Aquando do levantamento da frequência é importante ter em mente a relação entre a quantidade de

contacto ocorrido e o que é necessário para uma coordenação adequada (Mohr e Nevin, 1990). A alta frequência de comunicação que não é oportuna, irá revelar-se ineficaz e leva a ineficiências na coordenação. De acordo com Modi e Mabert (2007) a frequência de comunicação é adotada em muitas pesquisas como uma *proxy* para a quantidade de comunicação efetuada. A direção, por sua vez, refere-se ao movimento de comunicação dentro da hierarquia organizacional (Farace et al, 1977). Modi e Mabert (2007) sugerem que para esforços inter-organizacionais com benefícios mútuos, como os objetivos, a caracterização da situação é confusa e obscura. Em tais situações, os padrões de comunicação podem ser expressas como unidirecionais e bidirecionais. O conteúdo refere-se a mensagem ou informação que é comunicada. Embora as organizações partilhem informações tácitas ou úteis, necessárias para coordenação das atividades críticas ou propriedades das informações, podem também ser transmitidas para um parceiro da cadeia de abastecimentos (Monczka et al., 1998). Por último a modalidade que, de acordo com Modi e Mabert (2007), aborda o meio ou o método utilizado para comunicar a informação. Pode ser representado pelo uso da internet, média, intercâmbio, dados eletrónicos, telefone/fax, correio ou comunicação *face-to-face*.

Em parte, os problemas que surgem nas cadeias de abastecimento devem-se à falta ou má comunicação entre as organizações nelas inseridas. Lascelles e Dale (1989) observaram que a má comunicação é uma fraqueza na interface fornecedor-cliente, o que prejudica os esforços da empresa compradora em alcançar níveis elevados de desempenho do fornecedor. Carr e Smeltzer (1999) indicam que a comunicação bidirecional entre as partes é importante porque dá oportunidade aos compradores de fornecerem feedback aos fornecedores, bem como de envolver fornecedores em esforços para melhorar a eficiência na cadeia de abastecimento.

Conforme Carter e Miller (1989) quando a comunicação entre fornecedor-cliente ocorre entre outras funções, além da interface de compra e venda, o desempenho da qualidade do fornecedor é superior ao experimentado quando somente o departamento de compras da empresa compradora e o departamento de vendas da empresa vendedora atuam como canal de informações entre eles.

A generalidade da investigação concorda que a comunicação eficaz é importante para o desenvolvimento de boas relações inter-organizacionais, tanto na atribuição de feedback

por parte do comprador ao fornecedor sobre a sua prestação, como também para fortalecer os compromissos entre as organizações.

2.1.2.1. Comunicação eficaz e as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos

Por vezes a comunicação permite a troca de informações que pode reduzir certos riscos em investimentos em relacionamentos específicos. Qualquer incerteza sobre a viabilidade, métodos da operação, a pericia técnica ou competência, a estrutura organizacional dos clientes ou fornecedores pode ser resolvido através do contacto pessoal ou troca de informação entre as partes (Batt, 2000). De acordo com Frazier (1983), os compradores buscam sinais que sirvam de ajuda para reduzir incertezas e, segundo Duncan (1973), a comunicação eficaz providencia um sinal importante para reduzir essas incertezas. A qualidade da comunicação na relação diminui a incerteza do comprador, pois a comunicação eficaz com os fornecedores, ajuda os compradores a diminuir dúvidas existentes sobre os fornecedores (Claycomb e Franwick, 2010).

A troca de informações implica a qualidade da comunicação transacionada, que inclui aspetos como a precisão, pontualidade e adequação das informações trocadas entre as partes. O sucesso dos relacionamentos fornecedor-cliente envolve organizações que trabalhem juntas para obter altos níveis de qualidade de comunicação (Mohr et al., 1996). De acordo com Claycomb e Frankwick (2010), a qualidade da comunicação na relação é uma propriedade que define o quadro para o estabelecimento de investimentos em relações específicas. Nesheim (2001) fundamenta sobre a noção de que elevados níveis de troca de informações estão associados com elevados níveis de investimentos em relações específicas. Na mesma linha, Williamson (1981) sugere que quando fornecedor-cliente realizam esforços para projetar um bom relacionamento e com um bom intercâmbio de informações, beneficiam de maiores níveis de investimentos em relacionamentos específicos.

Portanto, os compradores podem utilizar a comunicação eficaz como uma forma de absorver incertezas na realização de investimentos em relações específicas, e um comprador ou um fornecedor, em um relacionamento caracterizado por uma comunicação atempada e rigorosa, investem em níveis mais elevados de investimentos em relacionamentos específicos do que um comprador ou fornecedor em um

relacionamento caracterizado por níveis baixos de troca de informações (Claycomb e Frankwick, 2010).

H2a – A comunicação eficaz nas relações fornecedor-cliente promove a existência de adaptações e investimentos em relacionamentos específicos.

2.1.2.2. Comunicação eficaz e a confiança

Dos muitos investigadores que têm estudado o comportamento da comunicação face à confiança, é notável a reciprocidade entre os dois conceitos em termos relacionais. Por um lado, a relação entre a comunicação e a confiança na perspectiva de alguns autores, é a de que a confiança é suscetível de influenciar a comunicação. Klauss e Bass (1982) referem que a existência da confiança influencia a qualidade, o nível de conteúdo e a direccionalidade da comunicação. Bialaszewski e Gialloourakis (1985) reforçam que a comunicação não pode ser aberta e precisa se a confiança não estiver presente. A confiança é um elemento importante na comunicação eficaz, que se não for desenvolvida, uma das partes por falta de confiança tende a esconder suas próprias atitudes quando comunica sobre um determinado tema (Mellinger, 1952). Lengnick-Hall (1998) por seu lado argumenta que a confiança desenvolvida através de uma comunicação eficaz pode criar recursos que levam a uma vantagem competitiva.

Mas por outro lado existe a perspectiva de a comunicação influenciar a confiança. Ruppel e Harrington (2000) defendem que a confiança é vista como evolução das relações sociais. A comunicação desempenha um papel significativo na promoção da confiança e na continuidade do relacionamento (Anderson e Narus, 1990). Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992) sugerem que a comunicação regular melhora a confiança com base na capacidade de prever. De acordo com Johnson e Johnson (1989) a comunicação frequente, precisa e aberta são requisitos necessários para a construção da confiança, movendo a conversação para a cooperação na atribuição de tarefas simples para a compreensão da perspectiva do outro. A comunicação regular permite a troca de informações sobre as preferências de cada parte sobre os valores e abordagens para os problemas, levando ao desenvolvimento do conhecimento baseado na confiança (Lewicki e Bunker, 1996). Butler e Cantrel (1994) descobriram no seu estudo que apenas as comunicações relacionadas com as tarefas, a capacidade de resposta e a carreira estão relacionadas à confiança. Assim, de acordo com Ruppel e Harrington

(2000) trabalho relacionado com a comunicação pode ser influente na criação da confiança.

Em suma, é do consenso de vários autores que a comunicação aberta e relacionada com o trabalho fornece dados para a construção da confiança, e a confiança é sustentada pelo contacto e o diálogo regular (Ruppel e Harrington, 2000).

H2b – A comunicação eficaz e a confiança nas relações fornecedor-cliente estão positivamente interligadas.

2.1.3. Orientação para a cadeia de abastecimento

Nesta seção abordam-se os benefícios da boa colaboração numa cadeia de abastecimento e a intervenção que uma orientação para cadeia de abastecimento tem na sua interligação com a confiança, os compromissos e os custos de mudança.

No início do século 20, as transações inter-organizacionais foram o grande domínio do marketing de distribuição. Como as especificações dos materiais eram mais comuns nesse tempo, o custo era o principal diferenciador nas decisões de transação. Alianças inter-organizacionais ou parcerias entre compradores e vendedores não estavam presentes no seio das organizações antes do século 20 (Handfield e Bechtel, 2002).

A construção de relações com parceiros surge nos dias de hoje como um importante ente estratégico para as empresas, criando cadeias de abastecimentos, estabelecendo conexões e compromissos entre as partes e tentando chegar aos objetivos propostos. De acordo com Tongzon et al. (2009), o conceito de cadeia de abastecimento é complexo e envolve muitas partes na entrega e adição de valor para o produto final, pelo que o domínio das cadeias de abastecimento não podem ser vistas só de uma perspetiva. É uma temática que tem evoluído rapidamente desde 1990, mostrando um crescimento exponencial em diferentes artigos e revistas de interesse para académicos e profissionais. Segundo Ghosh e Fedorowicz (2008), o objetivo de qualquer cadeia de abastecimento é otimizar o desempenho operacional da cadeia, oferecendo um produto ou serviço a um cliente final a um custo mínimo e no tempo necessário. Geralmente, a cadeia de abastecimento é composta por diferentes funções: logística, compras, *stocks*, planeamento de produção, relações intra- e inter-organizacionais e medidas de desempenho (Arshinder et al., 2008). Ainda os mesmos autores realçam que, agregada à complexidade das cadeias, surgem inúmeras atividades normalmente distribuídas por

várias funções ou organizações e, por vezes, em longos horizontes de tempo. Portanto, é necessário sobrepor um sistema de coordenação, que pode incluir: uma definição explícita de processos e responsabilidades e estruturas alinhadas com o objetivo geral da cadeia para reunir múltiplas funções e organizações.

O estabelecimento de relações mais próximas e mais duradouras deve ser visto como forma de construir cadeias de abastecimentos mais eficazes e cada vez mais eficientes, acrescentando valor para o cliente final (Matopoulos et al., 2007). Essas relações levam tempo na sua evolução, e a velocidade em que a interação pode ocorrer é influenciado pela atmosfera do relacionamento. Em um ambiente onde há uma corrida para formação de alianças, um conhecimento dos antecedentes que levam a relacionamentos de sucesso é vital. Uma compreensão insuficiente dos fatores que contribuem para o desenvolvimento de relacionamentos pode levar a equívocos, originando uma dissolução prematura da aliança (Crotts e Turner, 1999).

Como uma cadeia de abastecimento consiste numa rede de fornecedores, os seus contributos são essenciais para garantir a qualidade dos produtos/serviços desejados pelos clientes (Lai et al., 2005). Mais, o sucesso dessas cadeias de abastecimentos não depende só da eficiência vinda da otimização dos recursos mas também da eficácia das parcerias na execução das atividades mutuamente benéficas.

Apesar das barreiras que, potencialmente, deterioram a colaboração entre organizações de diversas indústrias, a formação de cadeias de abastecimento está a tornar-se mais uma necessidade do que uma mera opção (Matopoulos et al., 2007). Posto assim, a colaboração nas cadeias de abastecimento é analisada por Matopoulos et al. (2007) como o trabalho realizado em conjunto por organizações, e pode ser visto como um conceito muito além de apenas uma relação comercial normal. É uma das questões que tem recebido muita atenção na literatura da cadeia de abastecimento. A noção implica que os membros da cadeia, se envolvem em trabalhar conjuntamente na coordenação das atividades a fim de cumprir e satisfazer as necessidades dos clientes (Muchstadt et al., 2001). Os benefícios da colaboração entre parceiros na cadeia de valor se apresentam na tabela 1.

Tabela 1 - Benefícios da colaboração baseado nas atividades

Atividades na cadeia de abastecimento	Benefícios da colaboração
Aquisição	<ul style="list-style-type: none">✓ Menos tempo à procura de novos fornecedores e concursos✓ Facilitar a gestão de uma base de oferta reduzida✓ Preços estáveis
Gestão de <i>stock</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Menor participação acionaria;✓ Maior utilização de ativos.
Design de produtos e desenvolvimentos de novos produtos	<ul style="list-style-type: none">✓ Desenvolvimento mais rápido de produtos✓ Partilha de conhecimentos e aumento da capacidade de inovar✓ Melhor qualidade através do envolvimento em projetos com o fornecedor
Fabrico (planeamento)	<ul style="list-style-type: none">✓ Aumento da qualidade do produto;✓ Minimizar as interrupções de fornecimento
Processamento de pedidos	<ul style="list-style-type: none">✓ Aumento da capacidade de resposta
Distribuição	<ul style="list-style-type: none">✓ Entregas mais rápidas✓ Flexibilidade nas entregas
Vendas	<ul style="list-style-type: none">✓ Acesso rápido aos mercados✓ Maior participação no mercado✓ Melhoria nos eventos promocionais
Gestão da procura	<ul style="list-style-type: none">✓ Previsões mais precisas✓ Resolução conjunta das exceções da previsão
Atendimento ao cliente	<ul style="list-style-type: none">✓ Melhorias na disponibilidade do produto✓ Melhorias nos <i>lead times</i>

Fonte: Matopoulos et al. (2007)

A forma como estes benefícios podem ser considerados depende da forma como a colaboração da cadeia de abastecimento é visto. Uma forma de visualizá-los é pela aproximação da colaboração da cadeia de abastecimento e seus respetivos benefícios a nível macro, o que significa a redução de custos gerais, bem como o crescimento da receita geral (Sahay, 2003).

2.1.3.1. Orientação para a cadeia de abastecimento e a confiança

Um dos fatores críticos numa relação colaborativa na cadeia de abastecimentos é a confiança. Segundo Lee e Billington (1992), a cadeia de abastecimento tem como base a confiança e o compromisso. Se a confiança estiver presente, poderá melhorar oportunidades de um relacionamento de sucesso na cadeia de abastecimento; se não, os

custos de transação podem originar maus desempenhos. Segundo Sako (1991), a confiança reflete uma relação empresarial bilateral, em que a outra parte supostamente não irá explorar as suas vulnerabilidades. Rowe e Barnes (1998) reconhecem que a capacidade de uma empresa para desenvolver parcerias de confiança e de longo prazo cria valor, pois resulta de um fenómeno complexo muito difícil de imitar e caro.

Todas as organizações necessitam da confiança, procurando ser cada vez mais flexíveis e ágeis nos seus processos. Conforme Ghosh e Fedorowicz (2008), a presença da confiança na cadeia de abastecimento tem muitas vantagens, entre elas: baixos custos de transação entre compradores e fornecedores, investimentos de fornecedores em equipamentos especializados e adaptação de processos de produção. Altos níveis de confiança na relação levam a níveis elevados de satisfação do comprador. No entanto, se estabelecer a confiança pode ser ilusório, mante-la é ainda mais difícil. Por vezes ela envolve uma série de práticas, planeamentos, processos e monitoramento das atividades realizadas em conjunto, e se essas atividade não forem bem coordenadas poderá originar conflitos de interesses entre fornecedor-cliente (Tongzon et al., 2009).

Segundo Robison (2002), a competitividade de um fornecedor na cadeia de valor depende da sua capacidade em agregar valor aos serviços prestados aos clientes, ou seja, agregar cada vez mais valor aos serviços prestados aos clientes poderá ser uma forma de adquirir vantagem competitiva e aumentar a confiança para ambas as partes. Para além do fortalecimento da confiança na relação, o fornecedor fideliza compradores que usufruem do bom serviço prestado pelo fornecedor.

De notar que a confiança pode ser tanto individual quanto institucional. Ghosh e Fedorowicz (2008) apresentam diferentes tipos de níveis de confiança organizacional, a saber: a confiança calculista, a confiança na competência, a confiança na integridade e a confiança na previsibilidade.

- ✓ **A confiança calculista** é um cálculo económico para avaliar os benefícios e os custos que podem ser derivados de criar e sustentar uma relação (Paul e McDaniel, 2004);

- ✓ **A confiança na competência** refere-se à capacidade de um membro da cadeia para realizar uma tarefa que ele diz que pode realizar. Confiança competente abrange técnicas, capacidades operacionais, humanas e financeiras. Desenvolve-se quando as habilidades necessárias para executar algumas tarefas residem em outras empresas (Paul e McDaniel, 2004);
- ✓ **A confiança na integridade** é a crença de que um administrador faz acordos de boa-fé, diz sempre a verdade e cumpre o que promete. A consistência e a lealdade são duas componentes da integridade. A integridade é baseada na experiência de relacionamento interpessoal entre o gestor fiduciário e do outorgante, especificamente sobre as suas percepções sobre os últimos comportamentos (Komiak and Benbasat, 2004). A integridade é importante na cadeia de abastecimento, devido à presença de membros por vezes com objetivos conflitantes e à existência de promessas escritas e orais não serem cumpridas (Ghosh e Fedorowicz, 2008);
- ✓ **A confiança previsível** reflete a crença do outorgante de que as ações de um administrador (bom ou mau) são suficientemente consistentes para que elas possam ser previstas numa determinada situação. Baseia-se na premissa de que as organizações são consistentes, estáveis e previsíveis em relação a padrões anteriores de comportamentos (Komiak e Benbasat, 2004). O desenvolvimento de relacionamentos explicados por este tipo de confiança, depende da capacidade para prever resultados com uma alta probabilidade de sucesso, que é fundamental para o funcionamento eficaz e sem interrupção da cadeia de abastecimento (Ghosh e Fedorowicz, 2008).

A confiança numa cadeia de abastecimento desenvolve-se baseada em pontos comuns entre as organizações e pode levar tempo e paciência. Altos níveis de confiança e características de trocas relacionais permitem que as partes se concentrem nos benefícios a longo prazo da relação (Zineldin e Jonsson, 2000).

É evidente que a confiança só existe quando ambas as partes acreditam que ela existe. Assim, de acordo com Sahay (2003), a confiança desempenha um papel de muita importância na evolução das relações da cadeia de abastecimento.

H3a – A orientação para cadeia de abastecimento e a confiança nas relações fornecedor-cliente estão positivamente relacionadas.

2.1.3.2. Orientação para a cadeia de abastecimento e os custos de mudança e compromissos

Muitas vezes os custos de mudança são os grandes responsáveis pela continuidade de muitas relações entre organizações. Custo de mudança é definido como o custo que proíbe clientes de mudar para outro serviço concorrente (Lin et al., 2006). Relacionada a cadeia de abastecimento, Lin et al. (2006) argumentam que com o desenvolvimento das tecnologias, o custo de mudança tornou-se uma força estratégica, utilizando as tecnologias para promover a comunicação e coordenação entre os parceiros da cadeia de abastecimento. A fim de reforçar a vantagem competitiva, as empresas geralmente concordam em construir e estabelecer infraestruturas de tecnologias de informação para facilitar a coordenação de processos de negócios, levando a uma relação estável entre essas empresas e aumentando seus custos de mudança. Assim, existe uma forte influência positiva dos investimentos efetuados sobre os custos de mudança na cadeia de abastecimento. De acordo com Cheng et al., (2008), na cadeia de abastecimento os investimentos efetuados desempenham um papel significativo em elevar os custos de mudança, provocando, assim, permanências de longa duração na cadeia de abastecimento.

Em suma, quando as organizações realizam vários investimentos nos relacionamentos com os parceiros estratégicos, colocam uma grande quantidade de esforço, perda de tempo, energia e dinheiro. A maioria desses investimentos são únicos perante cada tipo de parceiro, o que fomenta ou aumenta os custos de mudança para as organizações.

A nível de compromissos entre organizações numa cadeia de abastecimento, os compromissos, por sua vez, constituem uma das razões para a construção de relações estáveis na cadeia de abastecimento. Para Dwyer et al. (1987), os compromissos têm sido vistos como uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre as organizações.

Kwon e Suh (2005) afirmam que todas as transações de negócios duradouros entre membros de uma cadeia de abastecimento exigem um compromisso entre duas partes a fim de alcançar seus objetivos comuns na cadeia. Sem compromissos, as relações

comerciais e as operações subsequentes tornam-se frágeis e vulneráveis. Assim, o compromisso de longo prazo é um requisito básico para uma implementação bem-sucedida da cadeia de abastecimentos.

H3b – O nível de compromisso e os custos de mudança estão positivamente relacionados com a orientação para a cadeia de abastecimento.

2.1.4. Relacionamento e melhoria na vantagem competitiva

Nesta seção pretende-se compreender como os relacionamentos fornecedor-cliente podem constituir melhorias na vantagem competitiva para as empresas, com maior ênfase no desenvolvimento de fornecedores, bem como perceber a interação que existe entre a melhoria na vantagem competitiva, a confiança e os compromissos e custos de mudança.

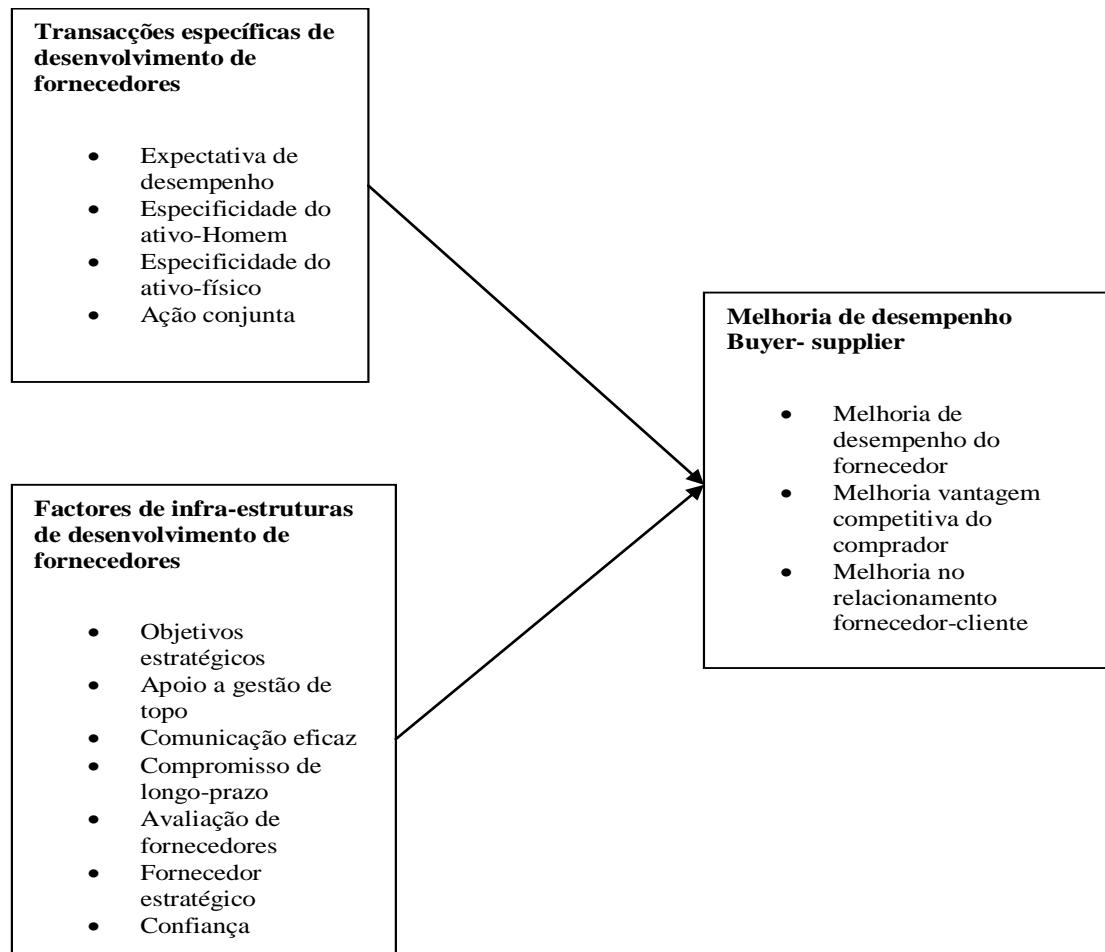
Uma das grandes preocupações das organizações é compreender como criar ou gerar vantagens competitivas sobre a concorrência. E uma das formas de gerar mais vantagens competitivas para as organizações é o estabelecimento de parcerias e boas relações com outras entidades empresariais. Morgan e Hunt (1994) defendem que a grande motivação para a construção e fortalecimento de relações fornecedor-cliente é a probabilidade de obterem melhores resultados de desempenhos operacionais e/ou vantagens competitiva para as partes envolvidas. Segundo Porter (1985), a estratégia competitiva é a tomada de uma ação ofensiva ou defensiva para criar uma posição defensável numa indústria, a fim de lidar com sucesso com as forças competitivas e gerar maiores retornos sobre investimentos. Ainda, o autor sustenta que a base do desempenho acima da média dentro de uma indústria é a vantagem competitiva sustentável.

Por vezes, a melhoria na vantagem competitiva está relacionada com o desenvolvimento de fornecedores. De acordo com Hahn et al. (1990), um objetivo importante relacionado ao desenvolvimento de fornecedores é quando uma empresa corporativa de compra liga a estratégia de compra com a estratégia competitiva global. Portanto, a melhoria na vantagem competitiva do comprador deve servir como um indicador da eficácia do desenvolvimento de fornecedores. Segundo Goffin et al. (2006), cada vez mais as empresas percebem a importância do desempenho dos seus fornecedores para a criação e sustentação da sua vantagem competitiva. Stuart (1993) sugere que a vantagem

competitiva inclui ganhos na quota de mercado, melhoria da qualidade, redução de custos e desenvolvimento de produtos com maior rapidez.

Na figura 3 verifica-se como as práticas de desenvolvimento de fornecedores afetam o desempenho do fornecedor-cliente e a melhoria da vantagem competitiva do comprador.

Figura 3 – Associação entre desenvolvimento de fornecedores e a melhoria de desempenho fornecedor-cliente.



Fonte: Humphreys et al. (2004)

Humphreys et al. (2004) dividiram as práticas de desenvolvimento de fornecedores em (i) transação específica de desenvolvimento de fornecedor, representando o envolvimento direto da empresa compradora no desenvolvimento dos seus fornecedores e (ii) os fatores que influenciam o desenvolvimento de fornecedores, que compreendem a fundação e o clima que suporta o uso efetivo das transações específicas de desenvolvimento de fornecedores.

2.1.4.1. Relacionamento e melhorias na vantagem competitiva e a confiança

A confiança desde há muito vem sendo praticamente uma vantagem competitiva, mas apenas para aqueles que souberam criá-la e mantê-la. A confiança acaba por ser mesmo um dos fatores críticos para melhorias na vantagem competitiva. Jay e Mark (2006) identificam três tipos de trocas económicas baseadas na confiança: a confiança na forma fraca, a confiança semiforte e a confiança na forma forte. Na forma fraca, eles afirmam que só pode ser uma fonte de vantagem competitiva quando concorrentes investem em mecanismos de governança desnecessários e onerosos. A semiforte pode ser uma fonte de vantagem competitiva quando concorrentes têm habilidades e competências de governança diferenciadas e quando estas habilidades e competências são difíceis de imitar. Por último a forma forte de confiança, que é uma fonte de vantagem competitiva quando duas ou mais empresas se envolvem em uma troca forte de confiança, também quando a forte fiabilidade é relativamente rara entre um conjunto de concorrentes e quando os atributos individuais ou organizacionais estão imunes a imitação de baixo custo.

Dado que muitas vezes as melhorias na vantagem competitiva estão associadas a desenvolvimentos de fornecedores, a confiança no fornecedor é um dos fatores críticos que influenciam a melhoria de vantagem competitiva do comprador (Humphreys et al., 2012). Os investimentos e transações específicas aumentam a dependência do comprador sobre as relações comerciais particulares com seus fornecedores, que ficam expostos a maiores riscos e incertezas (Krause, 1999). Portanto, os compradores devem proteger-se contra riscos de comportamentos oportunistas dos seus fornecedores. A confiança é um meio eficaz e menos oneroso de salvaguardar esses investimentos especializados (Hill, 1995).

H4a – A confiança está relacionada positivamente com a melhoria nas vantagens competitivas nas relações fornecedor-cliente.

2.1.4.2. Relacionamento e melhorias na vantagem competitiva e os compromissos e custos de mudança

Os compromissos entre empresas chegam a ser um dos fatores mais importantes para a manutenção de relações vantajosas e duradouras, ajustando-se apropriada e satisfatoriamente às necessidades e comportamentos de ambos. Podem ainda antecipar problemas no desenvolvimento de produtos ou serviços, o que poderá constituir, de certa forma, uma vantagem competitiva durante muito tempo.

Concretamente ao desenvolvimento de fornecedores, Krause (1999) desenvolveu e validou um conjunto de antecedentes de medidas de fatores de desenvolvimento de fornecedores para testar um modelo estrutural. Ele descobriu que a propensão de empresas compradoras a envolverem-se em processos de desenvolvimento de fornecedores é afetada pela sua percepção do grau de compromisso assumido pelo fornecedor, a sua expectativa de continuidade do relacionamento e a comunicação eficaz estabelecida entre comprador e fornecedor. Sem o compromisso do comprador ou fornecedor, os fornecedores ou os compradores podem não estar dispostos a fazer mudanças em suas operações para atender as exigências do comprador (Lascelles e Dale, 1989).

Os custos de mudança têm sempre sido considerados como um elemento importante na obtenção de vantagens competitivas. Conforme Hess e Ricart (2002), as empresas enfrentam uma ameaça constante por parte dos concorrentes que tentam igualar ou ultrapassar outras empresas através de vantagens nos custos ou nos diferenciais. Os custos de mudança podem desempenhar um papel chave no fortalecimento e na sustentação de vantagens competitivas. Porter (1985) no seu estudo sobre vantagens competitivas, explica que para alcançar a vantagem competitiva os gestores devem entender as cinco forças competitivas básicas que as empresas enfrentam dentro de uma indústria. Ele argumenta que é o conhecimento destas fontes subjacentes que permite às empresas criar e implementar a estratégia mais eficaz e competitiva, identificando custos de mudança como uma das principais fontes subjacentes que afeta às cinco forças. As duas estratégias geralmente aceitas para a obtenção de vantagem competitiva são a diferenciação (produto ou serviço com características únicas) e/ou o baixo custo (custos inferiores aos dos concorrentes) (Porter, 1985). Hess e Ricart (2002) afirmam que os custos de mudança podem combinar com qualquer estratégia de diferenciação ou

de baixo custo para aumentar a vantagem competitiva da empresa. Argumentam ainda que os custos de mudança por si só podem proporcionar à empresa vantagens competitivas mesmo quando a empresa é incapaz de alcançar ou manter o baixo custo ou a diferenciação. Mas, as duas estratégias podem criar vantagens competitivas sem a existência de custos de mudança. No entanto, se os custos de mudanças gerados pela empresa estiverem associados a uma ou a outra estratégia, a vantagem competitiva da empresa será ainda mais sustentável.

H4b – O grau de compromisso e os custos de mudança estão positivamente associados a melhorias de vantagens competitivas nas relações fornecedor-cliente.

2.1.5. Adaptações e investimentos em relacionamentos específicos

Relativamente a esta etapa, as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos constituem uns dos principais fatores para a durabilidade nas relações fornecedor-cliente. Além dos aspetos conceituais, procura-se nesta fase entender a sua proximidade com a confiança nas relações fornecedor-cliente.

Dentro das relações entre organizações, por vezes, são necessárias adaptações ou investimentos aos processos inerentes a outra parte, tentando maximizar a performance ou resultados positivos para ambas as partes. Nielson (1996) define ativos de relações específicas como sendo as adaptações em produtos ou instalações que são específicos para o relacionamento com o parceiro. Na mesma linha, Cannon e Perreault Jr (1999) sugerem que são investimentos e adaptações em processos, produtos ou procedimentos específicos para as necessidades ou capacidades de um parceiro de negócios. Heide (1990) afirma que esses investimentos envolvem ativos físicos ou humanos que se dedicam a uma relação particular e não pode ser facilmente reimplantado.

Relações baseadas em adaptações específicas são práticas comerciais comuns. Envolvem muitos produtos comerciais, que vão desde revestimentos industriais até máquinas e ferramentas, que são personalizados conforme as necessidades de um cliente, ou podem exigir investimentos em pesquisa e desenvolvimento e/ou fabricação de novas tecnologias (Cannon e Perreault Jr, 1999). Essa especialização de ativos contribui para uma maior proximidade entre as organizações, incentivando estreitas relações de trabalho, uma vez que é assumido pelas partes envolvidas ver esses ativos utilizados ao máximo (Nielson, 1996).

Conforme Cannon e Perreault Jr (1999), empresas compradoras também podem adaptar-se a um determinado fornecedor. Eles exemplificam com o facto de muitas vezes, os fabricantes de computadores projetarem os seus produtos para trabalhar com um *chip* específico fornecido por um determinado fornecedor. Da mesma forma, um produtor pode desenvolver um programa de comercialização, com base numa associação com um fornecedor. Brennan e Turnbull (1999) defendem que as adaptações são implementadas tanto por fornecedores como por clientes, são geralmente atos positivos (tais como a adoção de um sistema de logística para fazer interface com o cliente), mas também podem ser “tácitos”.

Jackson (1985) refere que a adaptação em relacionamentos específicos tem pouco valor fora de uma relação particular, na medida em que contribuem para a construção de custos de mudança. Assim, estes relacionamentos específicos refletem um aspeto de compromisso calculista na relação comercial.

Em termos benéficos, Cannon e Perreault Jr (1999) afirmam que as adaptações podem proporcionar valor para uma ou ambas as partes, na medida em que esses investimentos podem reduzir custos e aumentar receitas mas, por outro lado, poderá criar dependências. De acordo com Claycomb e Frankwick (2005), investimentos em relacionamentos específicos feitos por um comprador podem estar associados com ganhos de produtividade, comunicação adequada com um fornecedor específico e resolução conjunta de problemas. Conforme Johanson e Mattson (1987), as adaptações são importantes por pelo menos por três razões. Em primeiro lugar, fortalecem os laços entre empresas. Através de adaptações, as empresas se tornam cada vez mais interdependentes. As dependências podem ser mútuas, mas não simétricas, uma das partes pode ser mais dependente do que a outra. Em segundo lugar, o reforço das relações através de adaptações faz com que a relação seja mais tolerável. Assim, os conflitos e desentendimentos devem ser resolvidos dentro de um quadro relacional. Em terceiro lugar, a importância de adaptações e investimentos induz a existência de um espaço para melhoria e mudanças na relação. A medida que as melhorias e modificações implicarem mais investimento a limitação deve ser imposta sobre as adaptações a fim de evitar a perda de independência e identidade.

2.1.5.1. Adaptações e investimentos em relacionamentos específicos e a confiança

A literatura existente refere a confiança como tendo uma influência positiva para comportamentos de adaptação e investimento em relacionamentos específicos. Nielson (1996) afirma que a confiança é amplamente postulada como um determinante de proximidade e de investimento do fornecedor em ativos específicos. Turnbull et al. (1996) argumentam que a confiança cria condições para o desenvolvimento de compromissos e as empresas ficam dispostas a realizar investimentos em relacionamentos específicos, capazes de desenvolver vantagens competitivas. Dwyer et al. (1987) referem que relações fornecedor-cliente podem desenvolver-se sequencialmente através de relacionamentos tanto unilaterais como bilaterais, onde ambas as partes estão altamente comprometidas com o relacionamento. Como a relação entre as duas partes se desenvolve ao longo do tempo, à medida que ganham experiência aprendem a confiar uns nos outros. Gradualmente aumentam o seu compromisso através de transações específicas de investimentos em produtos, processos ou pessoas dedicadas a uma relação em particular (Dwyer et al., 1987).

Em suma, são vários os autores que debruçaram-se sobre a confiança como sendo um determinativo para investimentos em relações específicas. No caso de reciprocidade, os investimentos em relações específicas assumem um papel determinante para a confiança, dado que dentro de uma relação fornecedor-cliente são efetuados investimentos ou adaptações em relações específicas que podem originar, construir ou aumentar comportamentos de confiança dentro da relação. Apesar de a literatura sobre a reciprocidade não ser extensiva, alguns autores pesquisaram a temática. Hallen et al. (1991) defendem que as adaptações podem ser retribuídas como parte de um processo de construção de confiança. Desenvolveram e confirmaram a hipótese de que as adaptações entre empresas são elementos de um processo de troca social, envolvendo relações de construção de confiança e poder.

H5 – As adaptações e investimentos em relacionamentos específicos estão positivamente relacionadas a confiança nas relações fornecedor-cliente.

2.1.6. Compromissos e custos de mudança

Concretamente para esta seção, procura-se assimilar os conceitos relativamente às duas temáticas e compreender até que ponto essas duas temáticas estão associadas à confiança nas relações.

Os compromissos constituem uma das mais importantes dimensões relacionais de qualquer negócio entre empresas. São vistos como um constructo central na literatura de marketing relacional (Morgan e Hunt, 1994). Mais, definem relações de compromissos como sendo aqueles em que uma relação contínua de trocas com os parceiros é tão importante a ponto de justificar esforços máximos de mantê-la. Os compromissos refletem o grau ou a extensão em que uma empresa se dedica a uma relação duradoura com outra empresa (Anderson e Weitz, 1987).

De acordo com Moorman et al. (1992), os compromissos envolvem interesses ou intenções em manter relacionamentos sob a perspectiva de longo prazo, tendo a longevidade e a consistência como dois elementos fundamentais para o seu sucesso (Dwyer et al., 1987). Morgan e Hunt (1994) defendem que a convicção da importância na continuidade da relação leva os fornecedores a garantirem todos os esforços possíveis para preservar essa relação.

Os compromissos bilaterais podem ser informais, sem qualquer obrigação legal, baseados em laços financeiros ou sociais para encorajar a repetição de compras, ou formais, envolvendo estruturas de domínio que especifiquem o desempenho do compromisso, tanto por parte dos compradores, como também pelos vendedores (Voss e Voss, 1997). Contudo, a existência da assimetria no compromisso pode gerar relacionamentos insatisfatórios, uma vez que a parte com maior grau de comprometimento estará vulnerável podendo levar a um possível comportamento oportunista da outra parte (Gundlach et al., 1994).

Grande parte dos académicos na área do marketing relacional, têm estudado as mudanças de comportamento nas relações fornecedor-cliente. Para Vasudevan et al. (2006), o custo de mudança tem resultados favoráveis no relacionamento para ambas as partes. O custo de mudança impede ou dificulta a mudança de clientes para outros serviços concorrentes (Lin et al. 2006). Morgan e Hunt (1994) definem custos de mudança como todos os prejuízos decorrentes da rescisão, que resultam na percepção de

falta de alternativas comparáveis ao atual parceiro em conjunto com as despesas de dissolução do relacionamento e/ou custos de trocas substanciais. Estes custos de mudança levam a um relacionamento contínuo, de grande importância e geram compromissos a longo prazo num relacionamento fornecedor-cliente. A continuidade dos compromissos nas relações de marketing está enraizada em custos de mudança, sacrifício, falta de escolha e dependência (Dwyer et al., 1987).

Os custos de mudanças apesar de garantir a continuidade dos compromissos, nem sempre garantem a satisfação das duas partes no relacionamento. Acontece é que, por vezes, mesmo que um cliente estiver insatisfeito com o relacionamento, ele pode não querer mudar-se para outro fornecedor, o que geralmente acontece quando os custos de mudança são demasiado elevados (Burnham et al., 2003). Porter (1980) afirma que os custos de mudança funcionam como uma barreira de saída numa relação com baixa satisfação. Enquanto a satisfação do comprador numa relação ser menos do que satisfatória, o comprador pode permanecer no relacionamento porque os custos psicológicos e económicos (esforço de busca, sanções financeiras, o risco na escolha de um novo fornecedor) de mudança são considerados muito altos. Assim, Burnham et al. (2003) sugerem que se um fornecedor for capaz de gerir os custos de mudança do comprador, ele pode reter o comprador mesmo que a satisfação no relacionamento for reduzida. Além disso, resultados de muitas pesquisas exploratórias de relacionamentos sugerem que a decisão de sair de um relacionamento fica complicada, não só por causa do custo elevado de mudança, mas também por causa da falta de uma alternativa atraente (Ping, 1993).

De acordo com Dwyer et al. (1987), um relacionamento fornecedor-cliente bem-sucedido caracteriza-se pelo aumento gradualmente da confiança entre os intervenientes. Consequentemente, o grau do compromisso assumido pelas empresas também aumenta gradualmente, através de investimentos em produtos, processos ou pessoas dedicadas a essa relação particular. O comprador pode, de forma incremental, investir recursos no relacionamento e aumentar voluntariamente os seus custos de mudança e a dependência no fornecedor (Anderson e Narus, 1990).

Segundo Burnham et al. (2003), os custos de mudança relacionais são os que envolvem desconforto psicológico ou emocional devido à perda de identidade e quebra de ligações. Os compromissos podem ser os principais causadores de custos de mudança.

Com os custos de mudança elevados, as intenções de permanência nas relações são superiores.

2.1.6.1. Compromissos e custos de mudança na confiança

Nas relações fornecedor-comprador é importante realçar a vertente da confiança nesta. Conforme Morgan e Hunt (1994), relacionamentos caracterizados pela confiança são tão valorizados que as partes desejam comprometer-se em tais relações. Por sua vez, a confiança é um determinante importante no compromisso das relações. A confiança é um elemento central nas relações B2B, dado que permite que compradores e vendedores trabalhem em conjunto de forma colaborativa, superando conflitos e construindo pontos fortes entre as partes. Implica um sentimento de fiabilidade e segurança em relacionamentos e uma maior vontade em manter a relação a longo prazo (Morgan e Hunt, 1994).

Associado aos compromissos, Morgan e Hunt (1994) argumentam que a confiança e o compromisso relacional são os principais mediadores nas trocas entre participantes, que essencialmente levam à construção de uma cooperação relacional. Para além disso realçam que os dois conceitos são fundamentais porque incentivam fornecedor e cliente a trabalhar para preservar os investimentos por meio da cooperação, resistindo às atrações alternativas de curto prazo em prol dos esperados benefícios a longo prazo e visualizando ações que potencialmente constituem alto risco, como sendo prudente por causa da crença de que a outra parte agirá de forma oportunista.

Segundo Sharma e Patterson (2000), a confiança e a satisfação são considerados antecedentes chave nos compromissos, defendem que o impacto da confiança e a satisfação nos compromissos relacionais alteram conforme a variação das condições de contingência. Portanto, a presença de compromisso e confiança promovem a eficiência, a produtividade e a eficácia na relação. Leva diretamente a comportamentos cooperativos que são favoráveis para o sucesso do marketing relacional (Morgan e Hunt, 1994). De acordo Zineldin e Jonsson (2000), a confiança é uma condição necessária para os compromissos e só fazem sentido se o futuro tem importância.

Incorporando os custos de mudança, Vasudevan et al. (2006) afirmam que a maioria dos investigadores tem utilizado os custos de mudança como uma variável mediadora nos estudos da confiança. Sharma e Patterson (2000) concluem que os custos de mudança

funcionam como moderadores da confiança e da satisfação. Quando os laços sociais, a relação pessoal e de confiança são construídos ao longo de um período de tempo entre fornecedores e clientes, então é provável que exista uma barreira de saída psicológica, mesmo quando o desempenho do núcleo de serviço é inferior ao nível satisfatório (Sharma e Patterson, 2000). Os custos de mudança funcionam como um determinante ou antecedente que pode direta ou indiretamente influenciar a confiança e o compromisso. Estabelecer uma nova relação representa algum tipo de investimento em tempo, esforço e dinheiro que representarão uma barreira significativa de saída para o cliente. Se a relação com o fornecedor for substancial, então não são fáceis de substituir rapidamente e as mudanças incorrem em custos significativos, tanto na rutura como também no desenvolvimento da nova relação. Assim, muitas vezes os clientes preferem continuar com o relacionamento a submeter a esses custos, gerando assim a confiança e os compromissos a longo prazo (Zineldin e Jonsson, 2000).

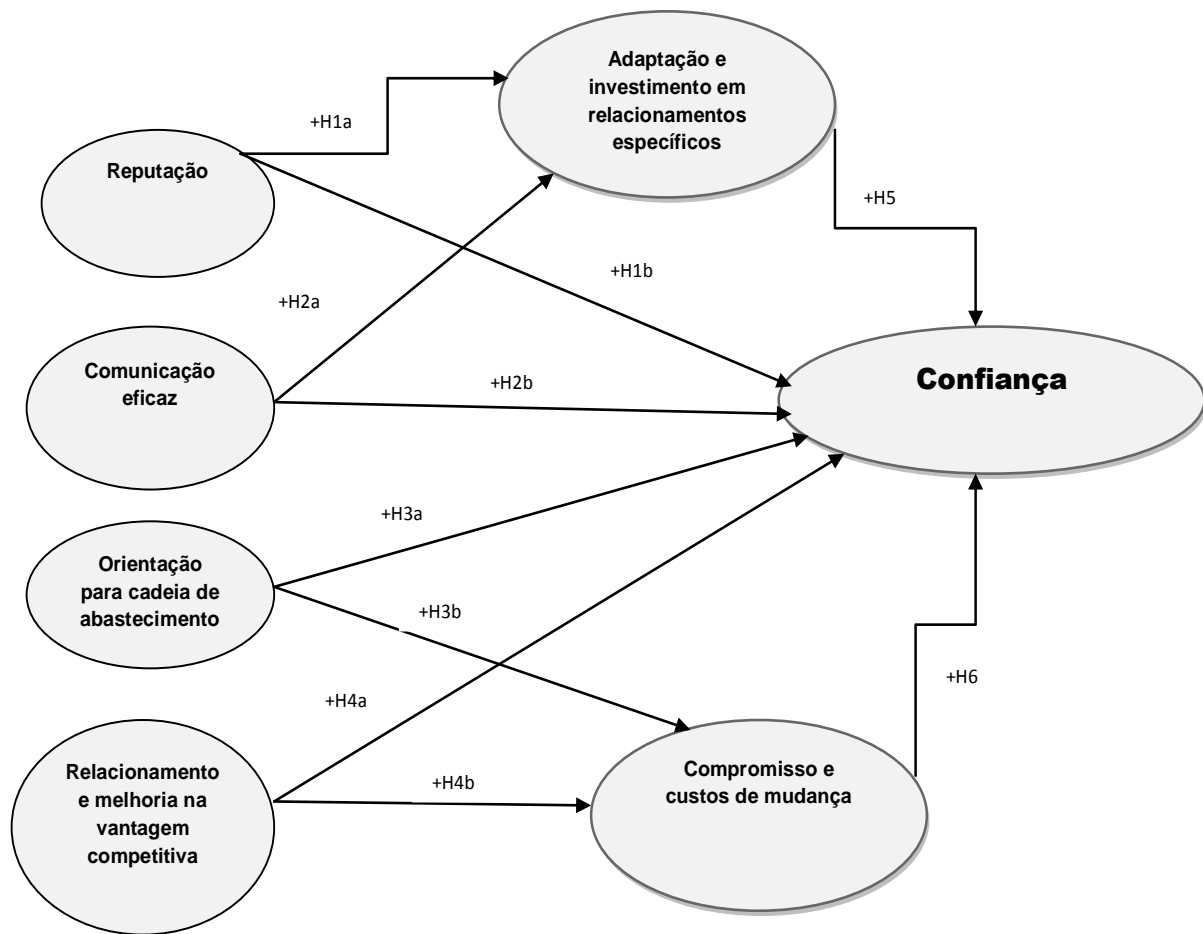
H6 – A confiança está íntima e positivamente relacionada ao grau de compromissos e custos de mudança.

2.2. Modelo conceptual

Após a revisão bibliográfica sobre os determinantes que influenciam as relações fornecedor-cliente, a etapa que se segue consiste em delinear um modelo com os determinantes extraídos da revisão bibliográfica, compreender a interação existente entre os mesmos e a proximidade ou conexão que existe entre os determinantes e a confiança nas relações. Foram identificados cerca de seis determinantes numa relação fornecedor-cliente que interagem com a confiança, entre eles temos:

- A reputação;
- A comunicação eficaz;
- Orientação para cadeia de abastecimento;
- Relacionamento e melhorias na vantagem competitiva;
- Adaptações e investimentos em relacionamentos específicos;
- Compromissos e custos de mudança.

Figura 4 – Esquema conceitual de investigação



2.3. Hipóteses de estudo

Reputação

- H1a – A reputação influencia positivamente as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos;
- H1b – A reputação afeta positivamente a confiança nas relações fornecedor-cliente.

Comunicação eficaz

- H2a – A comunicação eficaz nas relações fornecedor-cliente promove a existência de adaptações e investimentos em relacionamentos específicos;
- H2b – A comunicação eficaz e a confiança nas relações fornecedor-cliente estão positivamente interligadas.

Orientação para a cadeia de abastecimento

- H3a – A orientação para a cadeia de abastecimento e a confiança nas relações fornecedor-cliente estão positivamente relacionadas;
- H3b – O nível de compromisso e os custos de mudança estão positivamente relacionados com a orientação para a cadeia de abastecimento.

Relacionamento e melhoria na vantagem competitiva

- H4a – A confiança está relacionada positivamente com a melhoria nas vantagens competitivas nas relações fornecedor-cliente;
- H4b – O grau de compromisso e os custos de mudança estão positivamente associados a melhorias de vantagens competitivas nas relações fornecedor-cliente.

Adaptações e investimentos em relacionamentos específicos

- H5 – As adaptações e investimentos em relacionamentos específicos estão positivamente relacionadas a confiança nas relações fornecedor-cliente.

Compromissos e custos de mudanças

- H6 – A confiança está íntima e positivamente relacionada ao grau de compromissos e custos de mudança.

3. Destino turístico Cabo Verde

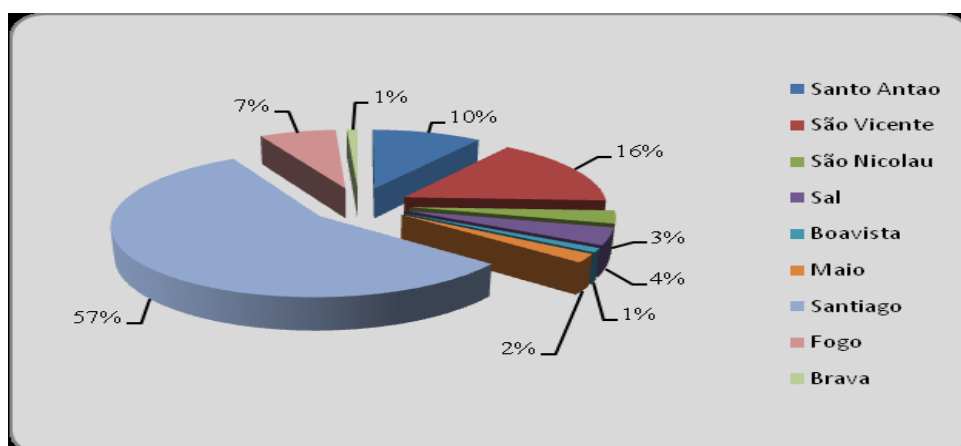
3.1. Breve descrição do arquipélago de Cabo Verde

Cabo Verde é um arquipélago composto por dez ilhas de origem vulcânicas (9 habitadas) e oito ilhéus e uma superfície de 4.033 km², localizado ao largo da costa da África ocidental, a 450 Km do Senegal. Foi descoberto em 1460 pelos portugueses, constituindo república de Cabo Verde em 5 de Julho de 1975. As maiores ilhas são a de Santiago a sudoeste, onde se situa Praia, a capital do país, e a ilha de Santo Antão, no extremo noroeste. Praia é também o principal aglomerado populacional do arquipélago, seguida por Mindelo, na ilha de São Vicente (Lopes, 2010). O clima é tropica seco mas moderado devido à ação do vento e a influência do Oceano Atlântico, a estação das chuvas, quando ocorrem, abrange os meses de agosto, setembro e outubro. A temperatura do ar regista uma pequena amplitude térmica anual variando 20° a 26°.

3.1.1. Demografia

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2010) a população estimada em 2009 era de 508.633 habitantes, sendo 48% homens e 52% mulheres, apresentando assim uma ligeira predominância da população feminina. A população apresenta também uma maior concentração no meio urbano (61,41%), particularmente nos dois grandes centros urbanos - a cidade da Praia, na ilha de Santiago e a ilha de São Vicente. A distribuição da população pelas dez ilhas se apresenta no gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição da população pelas ilhas



Fonte: INE (2010)

A população de Cabo Verde é bastante jovem, havendo 53,55% dos habitantes entre os 15 e os 49 anos e apenas 5,26% com mais de 65 anos. A idade média dos cabo-verdianos é de 21 anos.

3.1.2. Economia

A economia cabo-verdiana nos últimos anos tem tido um ascendente significativo, sendo o mesmo refletido no facto de o país agora pertencer ao grupo de países de desenvolvimento médio. Os sucessivos governos de Cabo Verde têm apostado no sector do turismo como principal vetor do desenvolvimento económico e social sustentado do país, atraindo investimentos consideráveis, destinados a potenciar um crescimento ímpar nos próximos anos, liderado pela imobiliária turística (Alcides, 2009). Esta aposta revela-se uma decisão estratégica importante, com impacto positivo nos restantes sectores, na criação de empregos e no crescimento do produto. O país que caracteriza-se por ser uma pequena economia aberta, muito condicionada pela conjuntura externa.

A tabela 2 apresenta um conjunto de indicadores macroeconómicos que permitem aferir a verdadeira situação económica de Cabo Verde. Verifica-se que Cabo Verde tem tido um crescimento sólido nos últimos anos. Segundo a Câmara de comércio de turismo Portugal e Cabo Verde (CCITIPCb, 2010), o sector dos serviços (excluindo o turismo e serviços bancários intermediários) é o sector de atividade mais importante na economia cabo-verdiana, com uma contribuição de cerca de 47,3% do PIB em 2008, logo seguido pelo sector do turismo, que contribuía, no ano 2008, com 19,4% do PIB cabo-verdiano. O sector primário possui a maior taxa de emprego, com 33% para os sectores da agricultura e pesca, logo seguido pelo sector do comércio com 15% do emprego. O sector do alojamento e restauração contribui com uma percentagem muito reduzida, isto é, com 3% do total dos empregos.

De acordo com Alcides (2009), a economia de Cabo Verde tem vindo a melhorar nos últimos anos, resultado de uma conjuntura externa favorável, de políticas económicas adequadas e do crescimento do investimento externo. De acordo com a estimativa disponível em 2007, a economia cabo-verdiana cresceu em torno dos 7%, cerca de 3.8 pontos percentuais abaixo do pico registado no ano anterior, mas mesmo assim acima da média dos últimos anos em cerca de 0.7 pontos percentuais (Alcides, 2009).

Tabela 2 - Alguns indicadores macroeconómicos na economia cabo-verdiana

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Produto Interno Bruto Nominal	749,5	827,7	883,0	973,0	1.049,0	1.131,0
PIB per Capita (Euros)	1.991,7	2.206,3	2.000	2.140	2.310	2.485
Agricultura/PIB	7,4%	5,2%	4,8%	5,1%	5,0%	8,5%
Construção/PIB	7,8%	8,2%	9,2%	9,8%	11,0%	9,2%
Indústria e Energia/PIB	7,2%	7,1%	7,0%	7,0%	6,7%	7,9%
Pescas/PIB	1,2%	0,9%	0,8%	0,5%	0,5%	0,0%
Serviços/PIB (excluindo Turismo e Serv. Bancários intermediários)	60,4%	59,8%	52,3%	49,9%	47,3%	55,3%
Turismo/PIB	11,2%	10,4%	18,3%	20,7%	19,4%	18,0%
Remessas Emigrantes	79,4	99,8	98,2	92,1	94,5	92,5
Exportações	12,1	14,2	16,5	14,0	21,9	25,1
Importações	349,1	353,0	431,5	545,2	564,5	509,9
Investimento	194,4	270,6	362,5	451,8	445,0	396,0
Investimento estrangeiro	-	-	-	98,3	143,1	85,9
Inflação	-1,9%	1,7%	5,4%	5,6%	6,8%	1,0%
Taxa de Desemprego	17%	24,4%	18,3%	22,2%	20,0%	17%*

Nota: Os valores estão em milhões de euros

Fonte: (Câmara de comércio de turismo Portugal e Cabo Verde, 2010)

3.1.3. Cabo Verde enquanto destino turístico

O sector do turismo constitui uma oportunidade de desenvolvimento económico e social excecional, que resulta não só da importância das perspetivas de crescimento futuro do sector na economia mundial, mas também das transformações que tanto a oferta como a procura irão conhecer, transformações que resultarão da dinamização de novos produtos turísticos e da exploração de novos segmentos de mercado (Alcides, 2009).

De acordo Cabral (2005), o turismo em Cabo Verde viveu dois períodos: o primeiro, que vai desde da independência até 1990, em que o turismo não era considerado prioritário no desenvolvimento do país, e o segundo período, após abertura política, em que o turismo foi classificado como um dos motores do desenvolvimento das ilhas. Já em 1991, a mudança política (eleições livres) alterou completamente a face de Cabo Verde abrindo o país ao investimento externo, o que resultou num impulso importante para a diminuição do desemprego, da promoção do turismo e da abertura da economia ao exterior (CCITIPCb, 2010). Assim, ano após ano o turismo vem ganhando seu espaço como um dos setores com elevados impactos, tanto do ponto de vista

económico-social, contribuindo para a balança de pagamentos, bem como para a criação de emprego. Na tabela 3 são apresentados os principais indicadores da evolução do turismo em Cabo Verde.

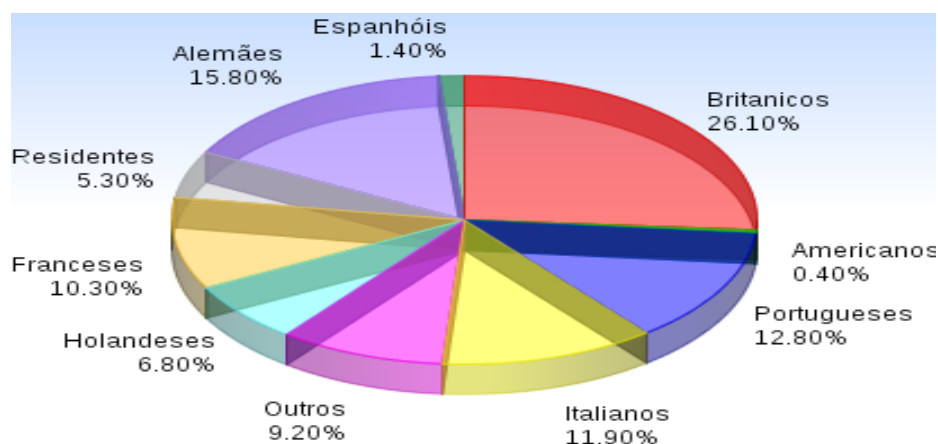
Tabela 3 - Principais indicadores de turismo

	Milhões de escudos		
	2008	2009	2010
Hóspedes	285.141	287.183	336.086
Dormidas	1.711.875	1.897.552	2.217.583
Receitas de Turismo (milhões de escudos)	25.361,3	21.253,6	22.023,0
Receitas de Turismo (em % PIB)	22,0	18,4	17,8
Participação nos serviços (em %)	56,7	55,3	51,7

Fonte: Banco de Cabo Verde (BCA, 2010)

Pela tabela 3 verifica-se que o turismo tem vindo a assumir um papel de pilar para o desenvolvimento do arquipélago, reflexo da melhoria do mercado, bem como das melhorias introduzidas ao nível das infraestruturas hoteleiras básicas. No gráfico 2 são apresentados os dados referentes a entradas de turistas em Cabo Verde por nacionalidades.

Gráfico 2 - Entrada de turistas por nacionalidade



Fonte: CCITIPCb (2010)

Relativamente a dados, no ano de 2010 registaram-se 381.831 turistas que entraram em Cabo Verde (CCITIPCb, 2010). Pelo gráfico verifica-se a predominância de turistas britânicos (26,1%), alemães (15,8%), portugueses (12,8%), que procuram Cabo Verde no verão, fim-de-ano e páscoa. Italianos (11,9%), que visitam o arquipélago ao longo de todo o ano, franceses (10,3%), sobretudo no outono/inverno, holandeses (6,8%), espanhóis (1,4%), americanos (0,4%) e outros (9,2%). Os turistas internos, Cabo-Verdianos e estrangeiros residentes, representam 5,3%.

Na tabela 4 são ilustradas algumas potencialidades que as ilhas oferecem aos turistas.

Tabela 4 - Algumas potencialidades das ilhas de Cabo Verde

Ilhas	Potencialidades Turísticas
Santo Antão	Com 754 Km ² , é a segunda maior ilha do arquipélago, localizada no seu extremo Norte. Devido a atividades vulcânicas que ocorreram no passado, esta ilha apresenta o relevo mais impressionante de todas as ilhas com ribeiras profundas, picos e cumes escarpados constituindo, do ponto de vista turístico, uma das paisagens mais interessantes de Cabo Verde representando um contraste entre áreas verdes e regiões secas.
São vicente	É conhecida como a capital cabo-verdiana da cultura, com as suas permanentes manifestações culturais, animação noturna e uma reconhecida capacidade artística, nomeadamente no que diz respeito à música, que é um dos seus principais atrativos e elemento diferenciador em relação às restantes ilhas.
Santa Luzia	É a ilha mais pequena com apenas 35 Km ² e a única desabitada do arquipélago. A falta de chuva, o clima seco e a consequente reduzida vegetação condicionam a sua habitabilidade. A ilha é detentora de praias de areia branca e dunas, sendo um local ideal para quem procura o encontro com a natureza, a tranquilidade, sol ou pesca.
São Nicolau	O mar é o seu principal potencial turístico, com particular destaque para a pesca do "blue marlin". No extremo leste da ilha existem algumas praias de areia negra que possuem propriedades curativas, sobretudo, no que diz respeito a doenças reumáticas. Para além do potencial marinho existe também o Parque Nacional de Monte Gordo, situado no ponto mais alto da ilha, onde é possível observar espécies vegetais únicas de Cabo Verde. Para além do agradável clima, este parque permite desfrutar de uma vista indescritível.
Sal	A vila de Santa Maria é o ponto de maior atração turística de Cabo Verde, com elevado número de turistas, com uma praia de areia branca de 8 Km de extensão. Destacam-se também as Salinas de Pedra de Lume, localizadas no interior da cratera de um vulcão extinto, onde se pode tomar um banho de água vinte vezes mais salgada do que o mar.
Boavista	É a ilha do arquipélago localizada mais próximo do continente africano, tendo por isso a paisagem e o clima marcadamente influenciados pelos ventos secos e quentes do deserto Sahara. Apresenta um ambiente semidesértico, de extensas e solitárias praias de areia branca, com um mar cristalino azul. Possui alguns ilhéus e zonas de grande valor e diversidade paisagística, faunística e botânica.
Maio	Tal como a Boavista e o Sal, esta ilha é uma das mais planas do arquipélago. Destacam-se as praias de areia branca e águas cristalinas com grande potencial para o turismo de sol e praia.
Santiago	É a maior ilha de Cabo Verde, com 991 km ² . Destaca-se pela sua orografia montanhosa composta por duas imponentes cadeias de montanhas, de vales sinuosos e profundos, alguns com fontes de água permanentes. Possui um litoral escarpado, geralmente abrupto, de recifes negros, e interrompido, em alguns pontos, por pequenas praias de areia. Os fundos marinhos muito ricos, especialmente, na zona oriental, conferem a esta ilha grandes potencialidades para a prática de mergulho e de caça submarina. Os monumentos históricos são das grandes atrações desta ilha, sendo de particular relevância, o caso da Cidade Velha, a primeira cidade portuguesa em África que é património mundial da Unesco.
Fogo	Com o seu vulcão ativo de 2.829 metros de altitude, esta ilha tem neste elemento o seu principal atrativo que, muitas vezes, é utilizado para escaladas. Destacam-se como produtos típicos o café, conhecido pela sua qualidade e aroma, e o "manecon", vinho de produção totalmente biológica.
Brava	Localizada no extremo sul do arquipélago, esta é a mais pequena ilha habitada de Cabo Verde com apenas 65 Km ² , e constitui-se no seu todo como uma montanha. É conhecida pela "ilha das flores" devido ao seu grande potencial para a floricultura.

Fonte: Adaptado a partir de Lopes (2010)

A tabela 4 representa um conjunto de atrações naturais que são características exclusivas de cada uma das ilhas, mas ainda pode-se também destacar as atrações culturais e o património histórico construído. Dentro das atrações culturais podem ser aludidas a gastronomia, as festas religiosas, a música e o artesanato. Como património histórico construído, é visível ainda inúmeras construções desde a altura colonial, com cidades que resguardaram-se, sendo hoje pontos turísticos, que não sofreram grandes transformações desde essa altura até agora. Com isto, forma-se um leque razoável de razões de interesse para quem queira visitar o arquipélago.

As ilhas de Cabo Verde enquanto destino turístico, desde a sua história e origem do povo cabo-verdiano, vêm coletando uma série de razões de carácter atrativo que hoje é de despertar o interesse ou a curiosidade em muitos turistas. Até pelo facto de ser um país com estabilidade política, garantindo assim alguma segurança para quem visite o arquipélago.

4. Relações fornecedor-cliente nos aeroportos/terminais

Hoje em dia é predominante a nível global que espaços aeroportuários sejam utilizados como fontes de negócios que por vezes nada tem a ver com o principal serviço prestado pelo aeroporto, que é a de transporte de cargas e passageiros. Portanto, a administração aeroportuária se depara nesses casos com uma situação que já é de caráter comum entre empresas de hoje em dia: a de estabelecer boas relações contratuais e comportamentais com outras empresas, neste caso os que operam no espaço aeroportuário. Entre essas empresas, a maioria parte por vezes são companhias aéreas e operadores turísticos.

De acordo com Francis et al. (2003), a relação entre companhias aéreas, operadores turísticos e o aeroporto é um processo em mudança, devido ao aumento das receitas não-aeronáuticas para os aeroportos, como sejam as provenientes das companhias aéreas, das lojas e dos passageiros. Esta mudança que teve como grande ponto de partida a desregulamentação do “*Open Sky*” entre a UE (União Europeia) e EUA (Estados Unidos da América). Conforme Goetsch e Albers (2007), a relação entre companhias aéreas e terminais aeroportuários assumem diferentes formas. Contratos clássicos e neoclássicos entre companhias aéreas (comprador) e os aeroportos (fornecedor) têm sido a norma na Europa. Em outras paragens, abordagens mais integradas têm sido seguidas, por exemplo, nos países asiáticos e árabes, o operador do aeroporto e de companhias aéreas fazem parte do mesmo grupo e onde parte de sua missão é apoiar uns aos outros por causa da competitividade e desenvolvimento económico dos outros países.

Concretamente a nível relacional, sempre que a natureza da relação entre a companhia aérea e o aeroporto não for obrigatória, resulta então de uma história mais ou menos expandida de interações entre parceiros de transação que pode ser conscientemente alterada, que Goetsch e Albers (2007) classificam de alta interdependência, levando a uma relação de apoio mútuo ou resultar em tensões e criar dificuldades no desenvolvimento tanto a nível estratégico como operacional.

Albers et al. (2005) referem que na produção de serviços de transporte aéreo, os aeroportos atuam como fornecedores de infraestruturas para as operações de voos, enquanto as companhias aéreas oferecem serviços de transporte por si só. Os restantes utilizadores dos aeroportos, compreendidos por operadores turísticos, serviços públicos

entre outras empresas, têm expectativa de encontrar serviços rápidos, confiáveis e seguros, de diversas espécies. Além de bares, cafés e restaurantes, procuram farmácias, livrarias, lojas de roupas, serviços de escritórios, câmbios ou correios. Hihara (2010) refere que um aeroporto e uma companhia aérea num aeroporto, pela natureza do negócio, realizam conjuntamente projetos empresariais no aeroporto. O aeroporto que fornece à companhia aérea serviços de aeroportos relacionados como a taxa de aterragem e ao mesmo tempo as companhias aéreas fornecem ao aeroporto serviços de transporte aéreos, com ou sem dinheiro de incentivo para o aeroporto. Os dois serviços não são separáveis, no sentido de que cada serviço não poderia existir sem o outro. Ainda o autor realça que eles estão numa relação estratégica complementar, em que o esforço de um lado poderia melhorar não só a sua própria estratégia, mas também contribuir para o valor do outro lado e do projeto em comum. Exemplifica que quando o esforço do aeroporto na melhoria dos serviços aeroportuários aumentar a atratividade do aeroporto e ajudar as companhias no esforço de trazer mais passageiros, ambos usufruem de mais receitas (Hihara, 2010).

A tabela 5 apresenta alguns tipos relações que se estabelecem entre aeroportos/terminais e companhias aéreas em alguns países no Mundo.

Tabela 5 - Relações típicas entre companhias aéreas e aeroportos em alguns países
chaves

País	Relação companhia aéreas - Aeroportos
USA	<ul style="list-style-type: none"> • Aeroporto como proprietário e coordenador dos serviços; • Companhias aéreas constroem seus próprios terminais e instalações.
Espanha	<ul style="list-style-type: none"> • Uma central, aeroporto público e uma empresa operadora, possui e desenvolve todos os aeroportos (ou quase) do país; • Companhias aéreas como clientes dos aeroportos.
França, Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> • Mistura de empresas de gestão de aeroportos privados e públicos, possuem e desenvolvem seus aeroportos; • Companhias aéreas como clientes dos aeroportos.

Fonte: Albers et al. (2005)

De acordo com Albers et al. (2005), afigura-se que a principal vantagem na formação de uma aliança entre uma empresa e um aeroporto é a redução de incerteza para ambas as partes. Ao partilharem custos de investimentos, podem reduzir os riscos financeiros,

podendo envolver a redução da despesa de capital por parceiro e a diminuição do risco se os parceiros se mostrarem empenhados com o projeto (Albers et al., 2005).

Em suma, é do consenso geral que existe uma grande interdependência entre as companhias aéreas e os aeroportos, o que se calhar não acontece tanto com os operadores turísticos, também pelo facto de não exercerem tanta influência sobre a atividade principal do aeroporto como as companhias aéreas. Em tal relação, conforme Hihara (2010) o aeroporto e as companhias são ao mesmo tempo vendedores e compradores (fornecedores e compradores) e não estão economicamente separáveis.

4.1. Aeroportos e Segurança Aérea Cabo Verde (ASA)

A Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea (ASA) foi criada a 17 de fevereiro de 1984, passou a sociedade anónima a partir de Junho de 2001. Vinte e cinco anos depois da sua criação, a empresa encontra-se numa fase importante do seu ciclo de vida que se caracteriza por uma firme e continuada aposta no desenvolvimento tecnológico, na modernização das infraestruturas e na capacitação dos recursos humanos, de forma a adotar-se de instrumentos de gestão compatíveis com os modelos existentes em países e organizações internacionais, permitindo-lhe o acompanhamento e a adequação ao dinamismo e às mudanças que se processam a nível do sistema mundial dos transportes aéreos (ASA, 2012). A empresa tem por objeto principal a exploração e o desenvolvimento em moldes empresariais em regime exclusivo do serviço público de apoio à aviação civil, a gestão do tráfego aéreo, garantindo os serviços de partida, sobrevoos e chegada de aeronaves, a gestão dos terminais de carga e correios, assegurando para isso atividades e serviços inerentes às infraestruturas aeronáuticas de navegação aérea, em todos os aeroportos e aeródromos públicos de Cabo Verde e na região de informação de Voo Oceânica do Sal, designada por FIR Oceânica do Sal (ASA, 2012).

Neste momento a rede de infraestrutura aeroportuária gerida pela ASA é constituída por quatro aeroportos internacionais, um na ilha do Sal, de Santiago, São Vicente e Boavista, e por 5 aeródromos espalhados pelas ilhas.

4.2. História da empresa

De acordo com a ASA (2012), a sua história está prática e intimamente ligada a história do aeroporto internacional Amílcar Cabral, que encontra-se na ilha do Sal. Portanto, conhecendo a história do aeroporto internacional do Sal é certo também conhecer a origem da empresa. Com a independência de Cabo Verde, a aviação passou a ser uma das questões de ordem de dia do país. Alguns anos após a independência, a gestão aeroportuária passou das mãos da direção geral da aeronáutica civil portuguesa para alguns trabalhadores que mais tarde vieram dar origem a ASA.

De acordo com as informações do *site*, a criação da ASA não se tratou de uma medida circunstancial: foi um ato integrado numa dinâmica global de desenvolvimento do país, que queria uma empresa pública vocacionada não só para a gestão da principal infraestrutura aeroportuária e a segurança das aeronaves no espaço aéreo de Cabo Verde, bem como para a extensão da rede aeroportuária nacional. Na tabela 6 são apresentados algumas datas importantes na história da empresa.

4.3. Estrutura da empresa

O modelo organizacional da ASA é composto por órgãos de diferentes natureza, com competências e atribuições distintas, nomeadamente: i) órgãos de assessoria; ii) órgãos de suporte; e iii) órgãos operacionais.

Os órgãos de assessoria garantem todo o apoio ao conselho de administração em termos de planeamento e execução das atividades e do desenvolvimento estratégico do negócio. Exemplos de atividades: planeamento estratégico, apoio jurídico, segurança, qualidade, ambiente, comunicações e relações externas e controlo de gestão.

Os órgãos de suporte são responsáveis pela coordenação e execução de atividades de suporte a toda a organização em termos de gestão administrativa, de recursos humanos, financeiros, informáticos e de manutenção. Exemplo de atividades: recursos humanos, comercial, financeiro, informático e a manutenção em geral.

Os órgãos operacionais são responsáveis pelo planeamento, coordenação e execução das atividades nucleares. Exemplo de atividades: navegação aérea e gestão aeroportuária.

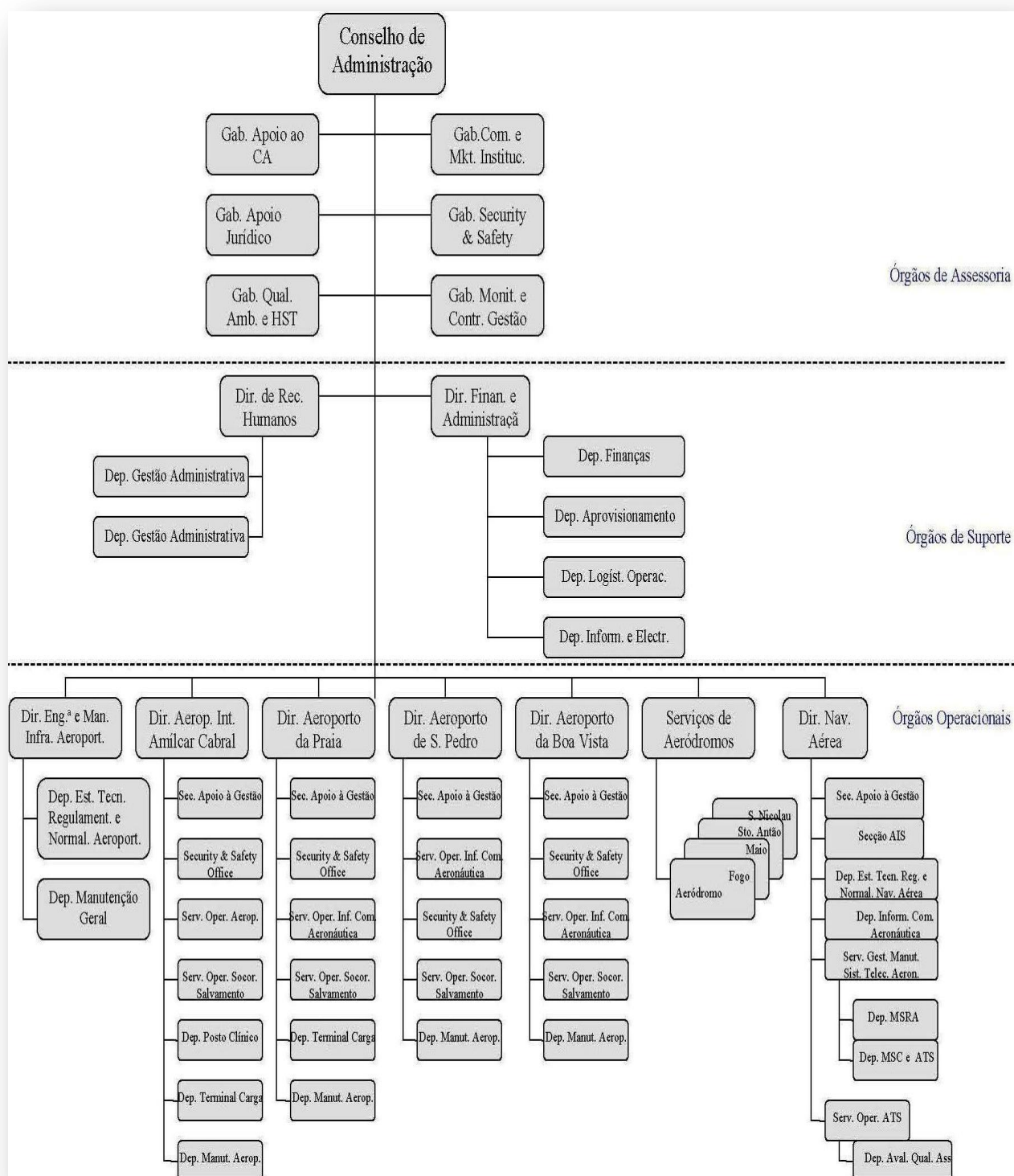
Tabela 6 - Breve historial da ASA

Datas	Acontecimentos importantes
1922	Gago Coutinho e Sacadura Cabral escalaram em S. Vicente e Santiago na travessia do Atlântico, rumo ao Brasil.
1925	O hidroavião JAHU, brasileiro, em viagem de Europa ao Brasil, escalou a ilha de Santiago.
1935	As atenções da aviação viraram-se para a Ilha do Sal com os trabalhos exploratórios de Air France. É também por esta altura que se registrou o interesse da Itália, em seguimento da política expansionista de Mussolini, tendo a companhia Ala Litória construído, em 1937/1939 a primeira pista na ilha
1938	Numa pista ainda improvisada que aterrou pela primeira vez na Ilha do Sal, num voo exploratório, um avião trimotor, pertencente à LATI (mais tarde Alitalia).
1940	A Lati interrompeu os seus voos para a América do Sul e a utilização do aeroporto esteve interdita até o fim da Guerra.
1947	No Rio de Janeiro, tenha recomendado expressamente o estabelecimento de um aeroporto na Ilha do Sal, como indispensável ao regular funcionamento da navegação aérea. Isto levou o Governo Português a determinar a construção urgente do Aeroporto do Sal, pelo Decreto-lei n.º 36585 de 12 de Novembro de 1947.
1949	Inauguração do novo aeroporto em 15 de Maio de 1949 e aberto ao tráfego internacional.
Décadas de 50 e 60	Com o surgimento de aviões de maior raio de ação, o aeroporto foi praticamente abandonado pela aviação comercial visto Portugal não ter atualizado as instalações, nomeadamente as pistas.
1962	Com a interdição de sobrevoos imposta pelos países africanos aos aviões da Republica da Africa do Sul devido à sua política de apartheid, a <i>South African Airways</i> (SAA) solicitou a utilização do Aeroporto do Sal como ponto de escala para os seus voos para Europa, prontificando-se a financiar as obras que se impunham. O Aeroporto deu então um salto qualitativo ficando preparado a receber os aviões B707. Com o aparecimento dos aviões de grande porte, os chamados “ <i>wide bodies</i> ”, do tipo B747, o aeroporto teve uma nova crise até que novos melhoramentos, mais uma vez financiados pela SAA, foram necessários introduzir para que essa companhia, entretanto desviada para Las Palmas, retornasse ao Sal.
1975	A Independência, encontrou o aeroporto mergulhado em grandes dificuldades. Infraestruturas degradadas, equipamentos obsoletos e sem <i>stocks</i> de reserva e, não menos grave, sem quadros nacionais em número suficiente para assegurar a sua operacionalidade, visto a maior parte ter optado por Lisboa.
1976 a 1980	Cabo Verde desenvolve ações tendentes a recuperar a sua antiga FIR Oceânica, absorvida pelo Senegal (França) e integrada à FIR de Dacar, devido à desistência de Portugal.
1980	O Decreto-lei n.º 9/80 de 31 de Janeiro que cria a FIR Oceânica do Sal, culmina uma intensa ofensiva diplomática na cena internacional e determina mudanças profundas, passando o Aeroporto do Sal da situação deficitária crônica, para uma de desaforo financeiro com a entrada de importantes receitas provenientes dos serviços prestados na FIR e permitindo ainda ao País angariar divisas tão necessárias ao seu desenvolvimento.
1983	A criação da ASA- Empresa nacional de Aeroportos e Segurança Aérea E.P., em 31 de Dezembro de 1983, conforme diz os seus estatutos

Fonte: Adaptado de ASA (2012)

O organigrama da ASA apresenta-se na figura 5.

Figura 5 - Organigrama da empresa ASA



Fonte: ASA (2012)

4.4. Serviços prestados pelos aeroportos as companhias aéreas

De acordo com os Serviços de Operações Aeroportuárias (SOA, 2012), o aeroporto, desempenhando o papel de fornecedor, presta os seguintes serviços de apoio às companhias aéreas:

- Sinalização, iluminação da pista, anúncio de voo, aterragem, descolagem e estacionamento de aeronaves, abastecimento com passageiros a bordo, navegação terminal, navegação em rota, carga embarcada e desembarcada, assistência a passageiros;
- Todos os voos que aterrem ou descolem em território cabo-verdiano estarão sujeitos à legislação cabo-verdiana em matéria de aviação civil e às disposições penais, da polícia e segurança pública vigentes em Cabo Verde.

Pela utilização dos aeroportos ASA, são devidas as seguintes taxas:

- Taxas de tráfego (aterragem/descolagem, estacionamento de aeronaves, abrigo de aeronaves, serviço a passageiros, abertura de aeroporto ou aeródromo), taxa de assistência a passageiros com mobilidade reduzida e taxa de segurança.

Aplicação de guia das taxas:

- Por cada tonelagem métrica do peso máximo à descolagem da aeronave, conforme indicado no manual de voo ou em documento equivalente, é devida uma taxa por cada operação de aterragem e descolagem no valor de 705\$00 escudos cabo-verdianos, e por cada tonelagem métrica do peso máximo à descolagem e por hora ou fração é devida uma taxa de estacionamento no valor de 8\$46.

Estão isentas das taxas de aterragem e descolagem e estacionamento:

- As aeronaves do estado;
- As aeronaves em operações de busca e salvamento, em missões humanitárias, científicas, ou em serviço da empresa provedora de serviços de navegação aérea ou de exploração de aeródromos;

- As aeronaves que efetuam aterragem por motivo de retorno forçado no aeródromo ou aeroporto justificado por razões de ordem técnica ou meteorológica ou outras de força maior devidamente comprovadas, quando não hajam utilizado outro aeródromo ou aeroporto.

Beneficiam das seguintes reduções de taxas de aterragem e descolagem:

- As aeronaves cabo-verdianas em voos locais ou de experiência, ensaio de material, instrução, verificação, treinos ou exame de pessoal navegante com uma taxa de redução de 60%;
- As aeronaves comerciais em voos internos com uma taxa de redução de 40%

As aeronaves normalmente baseadas num determinado aeródromo beneficiam das seguintes reduções de taxas de estacionamento nos aeródromos quando o estacionamento for por um período superior a seis horas:

- 50% Por cada tonelagem métrica de aeronaves com peso máximo à descolagem até 25 toneladas de estacionamento nesse aeródromo;
- 40% Por cada tonelagem métrica de aeronaves com peso máximo à descolagem superior a 25 toneladas.

Para o abrigo de aeronaves é aplicada uma taxa devida pelo estacionamento de aeronaves em locais abrigados. O valor a cobrar é definido por um período de vinte e quatro horas ou fração, em função do peso máximo à descolagem da aeronave.

Serviço a passageiros:

- A taxa de serviço a passageiros é devida por cada passageiro embarcado, sendo debitada diretamente aos transportadores, de acordo com o seu destino.

Estão isentos do pagamento da taxa de serviço a passageiros:

- As crianças com idade inferior a 2 anos;
- Os passageiros em trânsito diretos;

- Os passageiros de aeronaves que efetuem retornos reforçados ao aeroporto por motivo de ordem técnica, meteorológica ou contingência similar;
- Os passageiros que embarcam em aeronaves utilizadas em serviço exclusivo de transporte, em deslocação oficial, de manobras reinantes e sua família direta, de chefes de Estado, de Governo e ministros e aeronaves que se encontrem ao abrigo de acordos de reciprocidade de tratamento;
- Os passageiros em aeronaves militares, em missão oficial não remunerada ou ao abrigo de acordos especiais que vinculem com o estado cabo-verdiano.

4.5. Comercialização de áreas e espaços

A gestão integrada da área comercial, como lojas, restauração, serviços, bancos e câmbios, que inclui a definição de conceitos e marcas, bem como a organização e dinamização dos espaços comerciais é controlada pela Direção Financeira e Administrativa (DFA) da empresa. Igualmente, fica a cargo da DFA dirigir e fazer aplicar as políticas de gestão financeira e administrativa da empresa, designadamente nos sectores contabilístico, patrimonial, armazenagem, aquisições, gestão do terminal de carga e correios, *concourse Hall* do Aeroporto Internacional de Amílcar Cabral (AIAC) e demais espaços reservados à atividade comercial, assegurando que os objetivos definidos sejam plenamente atingidos.

A comercialização dos espaços baseia-se:

- Na integração dos espaços numa área central que maximize o fluxo de passageiros;
- Na realização de campanhas promocionais regulares e promoção de eventos;
- Na utilização de meios publicitários e informativos;
- Na melhoria da proposta de valor para o cliente;
- Em ajustar a oferta às necessidades dos vários segmentos superando as suas expectativas;
- Na criação de laços emocionais com o cliente;
- Por estimular a propensão da compra pelos clientes;

- Na dinamização da marca nas áreas comerciais;
- Na uniformização do *design* dos espaços de acordo com a tematização escolhida.

De acordo com a DFA, os aeroportos geridos pela empresa constituem um meio de comunicação de elevada eficácia para a promoção das melhores marcas, produtos ou serviços.

Na área comercial:

- Há o serviço de depósito de bagagem por um período de 24 horas, prorrogável aos passageiros que embarcam ou desembarcam do AIAC;
- Publicidade nos carrinhos de bagagens, em painéis, *in door* e *out door*, nos aeroportos e aeródromos;
- Aluguer de lojas, gabinetes, escritórios e sala de reuniões;
- Aluguer de balcões de *check-in* para as companhias aéreas.

4.6. Contextualização da empresa

A empresa hoje em dia é considerada das empresas com maior estabilidade financeira em Cabo Verde. Com alguma frequência é mencionada na mídia nacional e internacional, quase sempre por motivos positivos. Por exemplo a nível internacional, a empresa é mencionada com um artigo no *leadership business group* (LBG, 2012) como sendo um exemplo de alinhamento estratégico. O artigo realça que é um exemplo porque através do alinhamento estratégico, organizacional e operacional num contexto de valorização dos recursos humanos e da elevada exigência e responsabilização pelo desempenho, a empresa consegue competir com sucesso a nível internacional mesmo inserida num contexto insular, conciliando, adicionalmente, a perspetiva de maximização dos resultados do negócio com a perspetiva de intervenção social, numa economia menos desenvolvida.

Na tabela 7 são apresentados alguns desafios de alinhamento empresarial que a ASA enfrenta ou terá de enfrentar.

Tabela 7 - Alinhamento empresarial

Desafios complexos	<p>A empresa tem de atuar e de responder às carências de um contexto insular. Conta com um total de cerca de 500 colaboradores distribuídos geograficamente por oito das nove ilhas do arquipélago, gere um centro de controlo da navegação aérea (centro de controlo oceânico, localizado no Sal), 4 aeroportos internacionais (Sal, Praia, Boavista e São Vicente) e 5 aeródromos;</p> <p>Em segundo lugar, a ASA está inserida numa conjuntura internacional cada vez mais competitiva, nomeadamente com os aeroportos de Tenerife e de Dakar;</p> <p>Em terceiro lugar, a empresa tem de assumir um peso significativo na promoção da coesão e do desenvolvimento do país, nomeadamente, com um contributo significativo ao desenvolvimento do sector turístico e à aposta no posicionamento de cabo Verde como hub oceânico, funcionando como porta de entrada em África e ponto de apoio a algumas rotas entre a Europa e a América do Sul.</p>
Estratégia de atuação	<p>1- Reforço do investimento, tendo em vista o aumento da capacidade dos atuais aeroportos e aeródromos para os voos internacionais e domésticos, contribuindo para o desenvolvimento económico do país e reduzindo a insularidade;</p> <p>2 - Desenvolvimento de receitas não aéreas, numa lógica de diversificação e aproveitamento dos investimentos realizados, alavancando o seu desempenho e ganhando vantagem competitiva face aos concorrentes;</p> <p>3 - Aposta em parcerias, aproveitando <i>know how</i> consolidado na otimização dos aspetos chave do negócio;</p> <p>4 - Alinhamento estratégico, organizacional e operacional e valorização dos recursos humanos.</p>
Alinhamento estratégico e operacional	<p>1- O alinhamento estratégico e operacional permanente com a visão de todos os <i>shareholders</i>, conseguido através de um processo de tomada de decisão suportado pelas questões críticas para a atividade da ASA: Qual o impacto nos resultados da empresa? Qual o impacto na comunidade? Qual o impacto nas pessoas da empresa e na sua articulação interna?</p> <p>2 - A incorporação das especificidades próprias de cada ilha (p. ex. limitações existente ao nível do acesso a largura de banda suficiente para o funcionamento dos sistema de informação) nas decisões de gestão;</p> <p>3 - Clara definição de canais de comunicação e do modelo de relacionamento e reporte entre as diversas estruturas: Quem se relaciona com quem? De que forma? Com que periodicidade?</p> <p>4 - O comprometimento de todos os colaboradores, com particular destaque para as chefias, em todas as fases do processo: I) Conceção; lançamento e divulgação; III) acompanhamento da implementação.</p>

Fonte: *Leadership business group* (2012)

Como é referido na tabela 7, a *leadership business group* (2012) apresenta alguns desafios complexos, estratégias de atuação e alinhamento estratégico e operacional que a partir de agora se colocam à gestão da ASA.

A existência, o funcionamento e a segurança do transporte aéreo impõem uma dinâmica constante e tendente a desenvolver e atualizar as infraestruturas, implicando obviamente vultuosos investimentos. Conforme a *leadership business group* (2012), a aposta na modernização das infraestruturas aeroportuárias, traduzida, nomeadamente, na construção

dos novos aeroportos da Praia (inaugurado em 2005), Boavista (2007) e de S. Vicente (2009), bem como a criação do centro de controlo oceânico do Sal, foram grandes desafios que a gestão da empresa conseguiu ultrapassar. Ainda a *leadership business group* (2012) refere que a gestão da ASA tem colocado uma grande ênfase no alinhamento estratégico, organizacional e operacional e na valorização dos recursos humanos, ao mesmo tempo que melhora os instrumentos de gestão estratégica através de um modelo de indicadores de gestão e um sistema de *Business intelligence*. Deste modo, a ASA tem conseguido consolidar uma cultura permanente de inovação e desenvolvimento, de responsabilização e de orientação para os resultados. A par disso, respeita a matriz cultural e de valores que estão na base da sua criação, reforçando o seu posicionamento enquanto empresa de referência na economia cabo-verdiana.

Em novembro de 2005, a ASA iniciou o desenvolvimento de um programa de revitalização organizacional, que incluiu a reestruturação orgânica da empresa e a definição de um sistema de suporte à monitorização global de atividades. Dessa forma, permitiu um controlo efetivo de atividades realizadas em cada uma das ilhas e em cada uma das infraestruturas geridas pela ASA, a necessária alteração do *status quo* e incrementação da capacidade de resposta aos desafios. Mais do que uma mera alteração de unidades orgânicas, tratou-se de desenvolver novas competências. Para isso foi necessário reformular a lógica de funcionamento, privilegiando as atividades que geram valor, otimizando o relacionamento interno entre áreas geograficamente distantes, clarificando os responsáveis, bem como os respetivos mecanismos de controlo e medição da eficiência dessas mesmas atividades. Os aspetos relacionados com a melhoria e a inovação foram perspetivados tendo em conta as boas práticas internacionais e um acompanhamento sistemático das evoluções no setor. Os resultados deste tipo de processos só podem ser avaliados a médio prazo. No entanto, no caso concreto da ASA, são já visíveis alterações significativas na sua performance, decorrentes deste processo, sendo claro um maior desenvolvimento e a maior responsabilização das chefias relativamente às decisões tomadas. Adicionalmente, o sistema de *business intelligence* conceptualizado permite à gestão da ASA ter acesso em tempo útil os principais indicadores de desempenho (LBG, 2012).

4.7. Importância dos aeroportos para Cabo Verde

Na generalidade, com o aumento do fluxo aéreo mundial de pessoas e a internacionalização de bens e serviços, os aeroportos revelam cada vez mais um papel de grande importância no desenvolvimento de qualquer país, tanto a nível económico, empresarial, turístico e social. Um aeroporto é a primeira impressão cognitiva que um indivíduo tem quando dá entrada num outro país ou região. Segundo Palhares (2001), os aeroportos, além de funcionarem como uma das principais infraestruturas provedoras de acessibilidade entre as sociedades modernas, possuem papel cada vez mais relevante no desenvolvimento das economias locais, regionais e nacionais.

Relativamente a Cabo Verde, o próprio posicionamento geográfico faz com que os aeroportos sejam de grande importância, mas as maiores influências notam-se pela constituição em um arquipélago, fazendo com que o setor de transporte aéreo e a infraestrutura aeroportuária sejam de extrema relevância, e no setor de turismo, onde a aposta está nos seguintes fatores: a insularidade, a localização, amenidade do clima e as boas condições para a prática de desportos náuticos (Maia et al., 2006).

Até antes do ano de 2005, a única ligação aérea de Cabo Verde com o Mundo exterior era através do Aeroporto Internacional Amílcar Cabral (AIAC), onde os passageiros que vinham do exterior e que pretendia conhecer as demais ilhas tinham que fazer escala e/ou conexões na ilha do Sal, implicando maiores gastos de tempo, dinheiro, entre outros inconvenientes (Maia et al., 2006). De acordo com a Direção geral de turismo (DGT, 2010), a fim de dar mais força e dinâmica ao setor do turismo através de um sistema de transporte aéreo eficiente, estimulando a visita de turistas e obter benefícios económicos decorrentes, o governo de Cabo Verde, em novembro de 2005, inaugurou o Aeroporto Internacional da Praia (AIP) e deu início à ampliação do aeroporto de São Vicente (AISV) que foi inaugurado em 2009 e em novembro de 2007, foi inaugurado o Aeroporto Internacional da Boavista (AIB), que desde então recebe voos *charters* de vários países da Europa (tráfego turístico), fazendo duplicar em 1 ano o fluxo de turistas para a ilha.

De acordo com a ASA (2012), os aeroportos de Cabo Verde registaram valores entre 1,3 milhões de passageiros nos meses de janeiro até setembro de 2011, correspondente a um crescimento de 10,3% em relação ao ano anterior. Mais, todas as infraestruturas

aeroportuárias do país teve um desempenho positivo, com o tráfego internacional a crescer 16,7%, bem superior o doméstico, que registou um aumento de 4,9%.

Na tabela 8 encontram-se todos os movimentos de passageiros, aeronaves e cargas registados durante o ano de 2010 nos aeroportos de Cabo Verde.

Tabela 8 - Movimento nos aeroportos e aeródromos

2010	AERONAVES			PASSAGEIROS			CARGAS		
	Aterragem	Descolagem	TOTAL	Embarque	Desembarque	TOTAL	Embarque	Desembarque	TOTAL
Jan-10	1.297	1.295	2.592	66.499	61.248	127.747	112.006	228.051	340.057
Fev-10	1.138	1.141	2.279	59.553	58.737	118.290	101.048	170.161	271.209
Mar-10	1.264	1.260	2.524	64.873	64.716	129.589	123.547	180.176	303.723
Abr-10	1.391	1.390	2.781	63.732	60.642	124.374	106.057	153.335	259.392
Mai-10	1.266	1.270	2.536	56.692	55.557	112.249	108.558	176.938	285.496
Jun-10	1.308	1.306	2.614	55.545	58.485	114.030	122.544	173.006	295.550
Jul-10	1.610	1.606	3.216	76.600	84.206	160.806	121.704	190.941	312.645
Ago-10	1.678	1.677	3.355	95.133	86.667	181.800	109.666	205.777	315.443
Set-10	1.352	1.352	2.704	71.597	63.915	135.512	121.931	192.224	314.155
Out-10	1.367	1.364	2.731	58.600	58.366	116.966	122.702	169.116	291.818
Nov-10	1.424	1.428	2.852	64.246	65.335	129.581	105.040	192.292	297.332
Dez-10	1.619	1.612	3.231	72.076	81.047	153.123	139.964	233.766	373.730
TOTAL	16.714	16.701	33.415	805.146	798.921	1.604.067	1.394.767	2.265.783	3.660.550

Fonte: ASA (2012)

De acordo com Cecilia e Daniel (2010), o mercado de transporte aéreo de Cabo Verde parece ser grande em relação aos vizinhos da África Ocidental, devido à utilização das viagens aéreas para interligar o arquipélago, embora o mercado de transporte aéreo internacional pareça ser bastante pequeno. No entanto, tendo em conta a pequena população, é feita uma utilização intensiva do transporte aéreo, estando disponíveis 2,4 lugares *per capita*, em comparação por exemplo com os 0,2 lugares disponíveis no Senegal. O tamanho limitado do mercado significa que existe um grau de concentração elevado.

Os aeroportos internacionais de Cabo Verde apesar de serem projetos dos anos 80/90, com cerca de 25 anos de atraso, representam uma peça importante para o desenvolvimento do país, tanto pela incrementação da atividade turística, pelo tráfego doméstico acentuado, pelos postos de trabalho gerados como também por atividades económicas como o comércio, os serviços e as indústrias.

5. Metodologia da investigação

Após a revisão bibliográfica sobre os determinantes das relações triádicas no contexto *business to service* (B2S) e *service to service* (S2S) do modelo conceptual, o próximo passo consiste na recolha de dados sobre o estudo em si. Este processo pode ser feito por duas maneiras, inquirindo a oferta ou a procura. Nesta dissertação optou-se por inquirir os atores da relação elaborando um questionário dirigido às empresas que, de uma forma ou outra, estabelecem alguma parceria com a gestão aeroportuária ou por utilizarem o espaço aeroportuário. A recolha destes dados permite avaliar as suas experiências e o grau de interação na relação e daí operacionalizar o modelo conceptual e validar as hipóteses formuladas.

Relativamente a um projeto de investigação, a envolvente metodológica envolve alguns procedimentos que normalmente são seguidos, tendo sempre por base um grande rigor nas análises científicas efetuadas. Logo, pretende-se para este capítulo definir a amostra, os métodos utilizados na recolha e análise de dados e apresentação dos resultados para a validação do modelo.

5.1. Questionário

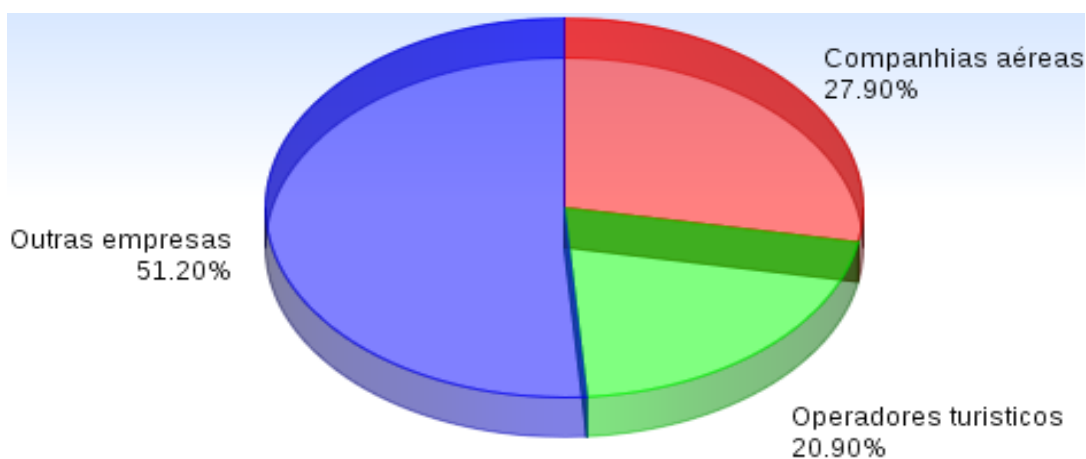
A revisão bibliográfica sobre os determinantes para esta investigação permitiu construir um conjunto de informações relevantes para a construção do instrumento de pesquisa. De todos os métodos a utilizar para analisar o caso de estudo, opta-se pelo inquérito por questionário, muito por causa da natureza e dos objetivos de estudo.

O inquérito por questionário consiste na recolha de informação sobre um assunto preciso junto de uma população, com uma amostra determinada e com objetivo de caracterizar certos parâmetros (Ketele e Roegiers, 1993). Contudo, Lima (2009) alerta que assim como em qualquer outro método, este tem as suas limitações, sendo as principais as seguintes: recursos humanos necessários e a disponibilidade de tempo exigida para a sua aplicação. Cooper et al. (1993) defende que para minimizar os pontos apresentados anteriormente é necessário desenvolver um questionário curto, com uma sequência lógica de perguntas, comportando uma introdução, o uso de uma linguagem apropriada ao inquirido, com perguntas não ambíguas que não sugiram uma resposta específica.

5.2. Definição da amostra

Este estudo é de natureza exploratória em que, segundo Martinez e Ferreira (2008), a amostra constitui uma parte ou subconjunto do total da população selecionada para obter informações acerca do total da população. Neste estudo, a amostra é constituída por empresas que de alguma forma possuem ou estabelecem uma relação comercial com os aeroportos internacionais de Cabo Verde. Os contactos foram fornecidos pela empresa que gere todas as atividades aeroportuárias em Cabo Verde (ASA), contribuindo com um total 94 empresas. O gráfico 3 ilustra a distribuição das empresas por categorias.

Gráfico 3 - Distribuição da amostra



Numa fase inicial, foram enviadas um total de 20 questionários *online* como experimentação. E devido a fraca ou nenhuma adesão aos questionários *online*, foi necessário usar outros meios, o telefone e a administração direta nas sedes das empresas foram as utilizadas. O telefone foi usado só para confirmação do preenchimento dos questionários e a administração direta, que apesar de ter custos financeiros e temporários elevados, é o método que permite obter maiores taxas de respostas. A aplicação que foi realizada no período de 7 de dezembro de 2011 a 10 de janeiro de 2012 foram inquiridas 84 empresas, foram obtidas 72 respostas, e foram validadas 58 respostas. Das 72 respostas, 33 delas foram obtidas no Aeroporto Internacional do Sal, 27 no da Praia, 7 no de São Vicente e 5 no da Boavista.

5.3. Metodologia

Os dados resultantes da aplicação dos questionários foram analisados através do programa de análise estatística SPSS 17. Com o programa, foi efetuado uma análise estatística descritiva, fatorial e correlacional, em que na análise descritiva foram analisadas a média, o desvio padrão, *Skewness*, *Kurtosis* e o *Alpha* de *Cronbach*. As estatísticas *Skewness* deverão assumir valores inferiores a 2 e os valores da *Kurtosis* inferiores a 7 (Curran et al.; 1996). De acordo com Hair et al. (2006) o *Alpha* de *Cronbach* é uma medida de fiabilidade (grau que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir) que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade, como se pode verificar na tabela 9.

Tabela 9 - Valores de referência do *Alpha* de *Cronbach*

Consistência da Escala	Valores de <i>Alpha</i>
Muito Boa	> 0.9
Boa	0.8 – 0.9
Razoável	0.7 – 0.8
Fraca	0.6 – 0.7
Inaceitável	<0.6

Fonte: Pestana e Gageiro (2005)

Em seguida procedeu-se a análise fatorial exploratória, tendo em conta as análises do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para medir a adequação da amostra. A análise factorial, segundo Hair et al. (2006), é uma técnica particularmente adequada para analisar os padrões de relações complexas multidimensionais. De acordo com Shukla (2010), é usada nas seguintes circunstâncias:

- Para identificar as dimensões subjacentes, ou fatores que explicam a correlação entre um conjunto de variáveis;
- Para identificar um novo conjunto de variáveis não correlacionadas para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas na análise multivariada subsequente (regressão);
- Para identificar um conjunto menor variáveis relevantes a partir de um conjunto maior para uso em análises multivariadas subseqüentes.

O KMO que assume valores entre 0 e 1, conforme se apresenta na tabela 10. Verificando as correlações entre as variáveis, validando ou não com a continuação do estudo com a análise fatorial, em que valores altos (entre 0.5 e 1.0) indicam que a análise fatorial é apropriada e valores abaixo de 0.5 indicam que não é apropriada (Shukla, 2010).

Tabela 10 - Valores de referência do KMO

Análise Fatorial	Valores de KMO
Muito Boa	0.9 – 1
Boa	0.8 – 0.9
Média	0.7 – 0.8
Razoável	0.6 – 0.7
Fraca	0.5 – 0.6
Inaceitável	<0.5

Fonte: Pestana e Gageiro (2005)

Também foram considerados os valores da comunalidade, que é a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise (Hair, et al., 2006). No presente trabalho foram considerados os valores superiores a 0,50.

Efetuada a rotação fatorial ortogonal, pelo método Varimax, realizaram-se as análises fatoriais exploratórias, sendo aceites valores de KMO superiores a 0.60, pois a partir deste valor conforme a tabela 10 indica, a adequação da amostra é de razoável a muito boa.

Neste estudo não foram obtidos valores inferiores a 0,70 para todos os *Alpha de Cronbach* em análise. Valores entre 0,70 e 0,90, que segundo Pestana e Gageiro (2005) são razoáveis ou boas.

6. Resultados

6.1. Fiabilidade e consistência das escalas

Na tabela 11, verifica-se a análise descritiva da dimensão de relacionamentos e melhorias na vantagem competitiva.

Tabela 11 – Relacionamentos e melhorias na vantagem competitiva

	Média	Desvio Padrão	Skewness	Kurtosis	Alpha de Cronbach
RVC 1 – Existe envolvimento com o aeroporto/terminal na eliminação de atividades sem valor agregado nos vossos processos	3,64	1,575	,099	-,327	0,805
RVC 2 – O esforço no desenvolvimento dos aeroportos/terminais de Cabo Verde tem ajudado a reduzir o vosso custo na produção dos produtos/Serviços	4,81	1,711	-,412	-,631	
RVC 3 – O esforço no desenvolvimento dos aeroportos/terminais de Cabo Verde tem ajudado a melhorar a qualidade dos vossos produtos/serviços	5,36	1,553	-,782	-,048	
RVC 4 – Os vossos produtos/serviços são produzidos mais rapidamente do que antes, devido a melhoria da qualitativa do aeroporto/terminal	5,10	1,714	-,469	-,952	
RVC 5 – As relações que têm com o aeroporto continuam a fortalecer	5,17	1,244	-,396	-,083	
RVC 6 - A vossa capacidade de resposta as mudanças do mercado foram melhoradas	4,79	1,196	-,286	,082	
RVC 7 – As relações que possuem com aeroporto assemelham-se a um forte casamento	5,57	1,141	-,616	,392	
RVC 8 – As relações que tem com o aeroporto são essencialmente “sempre-vivas”	5,02	1,147	-,540	,282	
RVC 9 – As duas partes fazem planos, não só para os termos de compras actuais, mas também para a continuidade da relação	4,61	1,544	-,463	-,233	
Valid N (listwise)	58				

Para a tabela 11 de fiabilidade e consistência da escala das relações com o aeroporto e as melhorias na vantagem competitivas, podemos aqui tirar algumas ilações:

- Para a dimensão das relações e melhorias de vantagens competitivas, os desvios-padrão variam entre 1,141 e 1,714 (Escala Likert de 7 valores), permitindo assim uma diferenciação dos resultados;
- Para a medida da normalidade dos itens, foram retidos valores da *Skewness* e da *Kurtosis* que variam entre 0,782 e 0,099 e entre 0,952 e 0,392, respetivamente
- O *Alpha* de *Cronbach* para os nove itens é bom, pois o valor é 0,805.

Verifica-se na tabela 12, a análise descritiva da dimensão da orientação para a cadeia de abastecimento.

Tabela 12 - Orientação para a cadeia de abastecimento

	Média	Desvio Padrão	Skewness	Kurtosis	Alpha de Cronbach
OCA 1 – O aeroporto/terminal possui instalações adequadas para agregar valor as cargas (ex. Check-in, Segurança das embalagens)	5,28	1,374	-,646	-,230	0,822
OCA 2 – O aeroporto/terminal tem capacidade para adaptação a lançamentos de novos serviços, caso venha a ser necessário	4,81	1,331	-,241	-,792	
OCA 3 – O aeroporto tem capacidade para lidar com todos os tipos de serviços	4,67	1,431	-,435	-,475	
OCA4 – O aeroporto é rápido na tomada de decisões perante alterações de horários ou datas, que mudam as ordens e o design do processo para atender as exigências dos clientes	3,98	1,527	,061	-,495	
OCA 5 – O aeroporto tem capacidade para prestar serviços personalizados para diferentes segmentos de mercado	4,19	1,370	-,525	,016	
OCA 6 – O aeroporto vos vê como um parceiro estratégico na concepção mutuamente no fluxo de bens ou informações	4,55	1,391	-,556	-,070	
OCA 7 – Trabalham com o aeroporto para garantir maior qualidade de serviço	5,14	1,659	-1,110	,710	
OCA 8 – O aeroporto frequentemente avalia a satisfação dos seus clientes e a qualidade do serviço prestado	3,36	1,651	,192	-,817	
OCA 9 – Trabalham juntamente com aeroporto para reduzir custos	3,62	1,745	,037	-,898	
OCA 10 – A vossa relação com o aeroporto é mais baseada na confiança mútua, em vez de obrigações contratuais	4,07	1,336	-,542	,426	
OCA 11 – O aeroporto colabora com outros membros para otimizar as suas tarefas e processos	4,03	1,533	-,211	-,344	
Valid N (listwise)					58

De acordo com a tabela 12, sobre a orientação para a cadeia de abastecimento:

- Os desvios-padrão variam entre 1,331 e 1,745, confirmando as qualidades métricas da escala utilizada;
- O *Skewness* e a *Kurtosis* apresentam valores entre -1,110 e 0,037 e entre -0,898 e 0,710, para medição da normalidade dos itens;
- O valor do *Alpha* de *Cronbach* é 0,822, que para o total dos 11 itens mensuráveis é boa, de acordo com Pestana e Gageiro (2005).

Na tabela 13 são indicados os resultados da análise descritiva efetuada à dimensão da comunicação eficaz.

Tabela 13 - Comunicação eficaz

	Média	Desvio Padrão	Skewness	Kurtosis	Alpha de Cronbach
CE 1 – Fornecem ao aeroporto qualquer informação que possa ajuda-los a planejar as vossas necessidades	5,12	1,641	-,853	,043	0,747
CE 2 – Fornecem periodicamente um <i>feedback</i> ao aeroporto sobre o seu desempenho	3,43	1,803	,032	-,996	
CE 3 – Comunicam as especificações e requisitos de qualidade de forma clara e precisa ao aeroporto	5,39	1,222	-,514	-,057	
CE 4 – A comunicação entre vós ocorre em diferentes níveis de gestão e áreas funcionais	4,65	1,715	-,595	-,682	
CE 5 – Troca de informações entre o aeroporto/terminal e a vossa empresa ocorre em tempo útil frequentemente	4,98	1,797	-,575	-,783	
Valid N (listwise)	58				

Conforme a tabela 13 da comunicação eficaz, que dentro do questionário é a que possui menos itens de análise, pode-se afirmar:

- Os valores dos desvios-padrão entre 1,222 e 1,803 confirmam as qualidades métricas da escala utilizada;
- Os valores de *Skewness* e *Kurtosis* entre -0,853 e 0,032 e -0,966 e 0,043 garantem a normalidade dos 5 itens analisados;
- O valor do *Alpha* de *Cronbach* é 0,783, que garante uma razoável consistência à escala.

Na tabela 14 são apresentados os resultados da análise descritiva realizada a componente dos compromissos e custos de mudança.

Tabela 14 - Compromissos e custos de mudança

	Média	Desvio Padrão	Skewness	Kurtosis	Alpha de Cronbach
CCM 1 – Esperam que a relação com o aeroporto dure por muito tempo	6,21	,913	-,860	-,262	0,753
CCM 2 – Consideram o aeroporto mais como um parceiro de negócios do que uma outra empresa qualquer	5,38	1,105	-,894	,718	
CCM 3 – Desenvolvem uma relação de trabalho muito próxima com o aeroporto	5,40	1,199	-1,203	2,514	
CCM 4 – Estão dispostos a colocar um grande esforço para construir uma relação forte com o aeroporto	6,12	,839	-,788	,207	
CCM 5 – Esperam que o aeroporto traga valores distintivos para a vossa vantagem competitiva	6,14	,907	-,866	,010	
CCM 6 – Percebem o aeroporto como um parceiro	5,60	1,042	-,671	-,106	
CCM 7 – Mudar para outra forma de realização dos vossos processos e prestação dos vossos serviços seria muito prejudicial para as vossas operações e resultados	4,81	1,527	-,832	,473	
CCM 8 – Haveria um alto grau de risco associado ao abandonar as relações com o aeroporto	4,86	1,357	-,396	-,241	
Valid N (listwise)	58				

Analisando os 8 itens da escala dos compromissos e custos de mudança podemos considerar que:

- Os desvios-padrão registam valores entre 0,839 e 1,527, confirmando as qualidades métricas da escala;
- A *Skewness* e a *Kurtosis* confirmam a normalidade dos itens com valores entre -1,203 e -0,396 e -0,262 e 2,514;
- Para o total dos 8 itens, a consistência da escala é razoável, porque o valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,753.

Os dados na tabela 15 são referentes a análise descritiva realizada a dimensão da reputação.

Tabela 15 – Reputação

	Média	Desvio Padrão	Skewness	Kurtosis	Alpha de Cronbach
R1 – Acham que o aeroporto tem elevada qualidade de gestão	5,22	1,155	-,952	2,047	0,806
R 2 – Acreditam que o aeroporto tem uma boa qualidade de serviço	5,12	1,027	-,652	,659	
R3 – Consideram que o aeroporto financeiramente sólido	5,41	1,155	-,666	,160	
R4 – Acreditam que o aeroporto tem capacidade para atrair e reter funcionários talentosos	5,55	,976	-,501	-,333	
R5 – Acham que o aeroporto é frequentemente mencionado na imprensa e outras médias	4,26	1,446	-,508	-,030	
R6 – Acreditam que o aeroporto é ambientalmente responsável	5,19	1,083	-,135	-,765	
R7 – Acreditam que o aeroporto é inovador	4,86	1,034	-,307	,059	
R8 – Observam que o aeroporto utiliza os seus activos sabiamente	5,29	1,243	-,870	1,339	
Valid N (listwise)		58			

Para a dimensão de reputação considera-se que:

- Os valores da *Skewness* e *Kurtosis* variam entre -0,952 e -0,135 e entre -0,765 e 2,047, garantindo a normalidade dos 8 itens;
- O *Alpha de Cronbach* para os 8 itens, de 0,806, é bom de acordo com Pestana e Gageiro (2005).

Na tabela 16 são apresentados os dados resultantes da análise descritiva efetuada a componente da confiança.

Tabela 16 – Confiança

	Média	Desvio Padrão	Skewness	Kurtosis	Alpha de Cronbach
C1 – Em termos globais, estão satisfeitos com a performance do aeroporto	5,36	1,334	-1,071	1,362	0,901
C2 – O aeroporto tem grande conhecimento sobre as vossas necessidades	5,36	1,252	-,341	-,922	
C3 – Vossos acordos com o aeroporto não tem de ser supervisionados de perto	4,69	1,217	-,098	-,350	
C4 – Estão dispostos a fazer negócios com o aeroporto em uma base verbal e completar a papelada depois	4,40	1,555	-,699	-,270	
C5 – Os gestores do aeroporto cumprem com as suas palavras	5,17	1,094	-,937	2,655	
C6 – A gestão deste aeroporto pode ser confiável	5,34	1,035	-,746	,745	
C7 – O aeroporto pode ser invocado para fornecer informações, aconselhamento e assistência	5,16	,988	-,209	-,792	
C8 – Estão felizes em oferecer informações confidenciais para o aeroporto	4,76	1,368	-,568	,687	
C9 – O aeroporto é sempre honesto convosco	5,41	1,140	-,295	-,694	
C10 – Acham que não é necessário estar em alerta com o aeroporto	5,02	1,516	-,813	,237	
C11 - Estão satisfeitos com a confiabilidade dos serviços	5,38	1,152	-1,084	2,544	
C12 - Estão satisfeitos com a flexibilidade das operações	5,33	1,248	-,937	1,758	
C13 - Estão satisfeitos com o controlo das operações e o conhecimento que possuem sobre o aeroporto	5,03	1,363	-,107	-,730	
Valid N (listwise)			58		

Para a dimensão da confiança considera-se que:

- Os desvios padrão apresentam valores entre 0,988 e 1,555, o que valida a qualidade métrica da escala;
- A garantia da normalidade dos 13 itens é dada pelos valores entre -1,084 e - 0,098 e entre - 0,922 e 2,655 da *Skewness* e da *Kurtosis*;

- O *Alpha de Cronbach* para a confiança assume valores muito bons, sendo neste caso de 0,901.

Os resultados da análise descritiva realizada a dimensão da adaptação e investimento numa relação específica são indicados na tabela 17.

Tabela 17 - Adaptação e investimento numa relação específica

	Média	Desvio Padrão	Skewness	Kurtosis	Alpha de Cronbach
REI 1 – Estão adaptados em termos de sistemas, operações e métodos de trabalhos para se encaixar com os sistemas, operações métodos de trabalho do aeroporto	5,16	1,197	-,310	-,261	0,704
REI 2 – Investem em equipamentos que se dedica as necessidades especificas deste aeroporto em especial	3,95	1,914	-,173	-1,074	
REI 3 – Cooperam extensivamente com o aeroporto em desenvolvimento de novos procedimentos ou estratégias relevantes	4,52	1,636	-,518	-,493	
REI 4 – Os problemas técnicos e operacionais resolvem em conjunto	4,81	1,616	-,611	,020	
REI 5 – Trocam muitas informações técnicas com o aeroporto	4,86	1,659	-,346	-,828	
Valid N (listwise)		58			

Na dimensão de adaptação para uma relação específica e investimentos, verifica-se que:

- Os desvios-padrão variam entre 1,197 e 1,914, garantindo as qualidades métricas da escala utilizada;
- As normalidades dos 5 itens foram confirmadas pelos valores entre -0,611 e -0,173 e entre -1,074 e 0,020 da *Skewness* e *Kurtosis*;
- O *Alpha de Cronbach* neste caso é razoável, dado que o valor é 0,704.

6.2. Análise fatorial

6.2.1. Relacionamento e melhorias na vantagem competitiva

Na análise fatorial relativa às relações com o aeroporto e às melhorias na vantagem competitiva, foram encontrados dois fatores, que incluem sete itens dos nove originalmente incluídos. A consistência interna encontrada foi de 0,818 (boa). Na tabela 18 encontra-se a matriz de saturação com rotação Varimax, resultante da análise da dimensão das relações

com o aeroporto e as melhorias na vantagem competitiva. É visível a extração de dois fatores que explicam 64,64% da variância total do modelo de medida que inclui sete itens. O KMO obtido foi de 0,753. Logo, pelos critérios definidos é considerada de média a adequação da amostra.

Tabela 18 - As relações e as melhorias na vantagem competitiva

Itens	Fator 1 Melhorias na vantagem competitiva dos compradores	Fator 2 Melhorias nas relações fornecedor-cliente
RVC 2 – O esforço no desenvolvimento dos aeroportos/terminais de Cabo Verde tem ajudado a reduzir o vosso custo na produção dos produtos/Serviços	0,768	
RVC 3 – O esforço no desenvolvimento dos aeroportos/terminais de Cabo Verde tem ajudado a melhorar a qualidade dos vossos produtos/serviços	0,858	
RVC 4 – Os vossos produtos/serviços são produzidos mais rapidamente do que antes, devido a melhoria da qualitativa do aeroporto/terminal	0,853	
RVC 6 - A vossa capacidade de resposta as mudanças do mercado foram melhoradas	0,685	
RVC 7 – As relações que possuem com aeroporto assemelham-se a um forte casamento		0,817
RVC 8 – As relações que tem com o aeroporto são essencialmente “sempre-vivas”		0,868
RVC 9 – As duas partes fazem planos, não só para os termos de compras atuais, mas também para a continuidade da relação		0,812
Valor Próprio	3,784	2,034
Variância	35,978	28,662
Variância Acumulada	35,978	64,640
Coeficiente Alpha de Cronbach	0,818	0,788

Fator 1 – Melhorias na vantagem competitiva dos compradores

Como fator 1 para esta dimensão, considerou-se as melhorias na vantagem competitiva dos compradores. Este fator resulta da congregação de quatro itens. Sobre este fator, Humphreys et al. (2004) afirmam que cada vez mais as empresas compradoras têm percebido a importância do desempenho do fornecedor em estabelecer e manter a sua vantagem competitiva, ou seja, com o aumento da competitividade nos mercados, cada vez mais as empresas compradoras procuram novas formas de elevar, melhorar ou manter a sua

vantagem competitiva sobre os concorrentes. E para este trabalho, este fator explica como é que na relação entre os aeroportos terminais e os compradores de serviços dos aeroportos, pode resultar em melhorias de vantagens competitivas para os compradores.

Fator 2 - Melhorias na relação fornecedor-cliente

Como fator 2 surge a melhoria na relação fornecedor-cliente, que corresponde à melhoria na relação entre os aeroportos/terminais (A/T) com os operadores turísticos (OT) e as companhias aéreas (CA). Este fator explica o porque das melhorias nas vantagens competitivas serem importantes na relação fornecedor-cliente, tanto na formação de estruturas de cadeias de abastecimentos como na forma como afeta a interação entre os fornecedores e clientes. De acordo com Raschid (2009), as empresas de hoje em dia descobriram que pode ser criado e partilhado mais valor pela cooperação com o parceiro do que estar numa relação conflituosa.

6.2.2. Orientação para a cadeia de abastecimento

Na dimensão da orientação para a cadeia de abastecimento, dos 11 itens pertencentes a esta dimensão foi retirada apenas o item OCA7 (Trabalham com o aeroporto para garantir maior qualidade de serviço). A tabela 19 apresenta o resultado da análise fatorial realizada à variável orientação para a cadeia de abastecimento, do qual foram extraídos três fatores que explicam 68,156% da variância total do modelo de medida composta por dez itens.

Nesta dimensão o valor do KMO é de 0,723. Garantindo assim uma adequação média da amostra para esta dimensão. Na tabela 19 encontram-se os resultados da análise fatorial.

Fator 3 – Serviço de valor agregado

Este fator corresponde à capacidade que os aeroportos/terminais têm de garantir a competitividade no aeroporto pela sua capacidade de agregar valor aos serviços prestados aos operadores turísticos e companhias aéreas. Tongzon et al. (2009) afirmam que a prestação de serviços de valor agregado envolve a adição de valor no contexto das diferentes operações, serviços e capacidades que ocorrem neste caso num aeroporto. Este é o fator que possui maior número de itens.

Tabela 19 - Orientação para a cadeia de abastecimento

Itens	Fator 3 Serviço de valor agregado	Fator 4 Integração das práticas e desempenhos no canal	Fator 5 Orientação para a confiança
OCA 1 – O aeroporto/terminal possui instalações adequadas para agregar valor as cargas (ex. Check-in, Segurança das embalagens)	0,740		
OCA 2 – O aeroporto/terminal tem capacidade para adaptação a lançamentos de novos serviços, caso venha a ser necessário	0,878		
OCA 3 – O aeroporto tem capacidade para lidar com todos os tipos de serviços	0,807		
OCA4 – O aeroporto é rápido na tomada de decisões perante alterações de horários ou datas, que mudam as ordens e o <i>design</i> do processo para atender as exigências dos clientes	0,782		
OCA 5 – O aeroporto tem capacidade para prestar serviços personalizados para diferentes segmentos de mercado	0,771		
OCA 6 – O aeroporto vos vê como um parceiro estratégico na conceção mutuamente no fluxo de bens ou informações		0,654	
OCA 8 – O aeroporto frequentemente avalia a satisfação dos seus clientes e a qualidade do serviço prestado		0,837	
OCA 9 – Trabalham juntamente com aeroporto para reduzir custos		0,810	
OCA 10 – A vossa relação com o aeroporto é mais baseada na confiança mútua, em vez de obrigações contratuais			0,880
OCA 11 – O aeroporto colabora com outros membros para otimizar as suas tarefas e processos		0,773	
Valor Próprio	4,199	2,242	1,056
Variância	30,275	28,012	9,869
Variância Acumulada	30,275	58,287	68,156
Coefficiente Alpha de Cronbach	0,869	0,800	0,816

Fator 4 - Integração das práticas e desempenhos no canal

Este fator representa a forma como a gestão aeroportuária gere todo o processo de envolvimento com as outras empresas, desde melhorias de desempenho até a aquisição de vantagens competitivas. De acordo com Bichou e Gray (2004), a integração neste caso de aeroportos e terminais envolve a medida em que o aeroporto, para além dos seus limites

planeia e organiza atividades, processos e procedimentos, em que ao mesmo tempo monitora o desempenho de tais atividades.

Fator 5 – Orientação para a confiança

Este fator revela-se como um fator importante para o sucesso numa cadeia e abastecimento, dado que integra a orientação para comportamentos de confiança entre a gestão aeroportuária e as outras empresas. Tentando através da confiança, que a relação a longo prazo entre os aeroportos com as outras empresas seja de colaboração saudável, partilha de informações, resolução conjunta de problemas e um sentimento de honestidade e lealdade entre as partes. Conforme Bowersox et al. (2000), ter um relacionamento de confiança e de longo prazo com os utilizadores do aeroporto é muito importante e tem um grande potencial para resultar em soluções únicas, eficazes, eficientes e relevantes.

6.2.3. Comunicação eficaz

Relativamente a esta dimensão, na tabela 20 são apresentados os resultados da análise fatorial. É a única dimensão na análise fatorial em que não foi retirado nenhum item. A tabela 20 apresenta o resultado da análise fatorial realizada à variável comunicação eficaz, do qual foram extraídos dois fatores, que explicam 71,813% da variância total do modelo composta por cinco itens.

O KMO é de 0,754, onde se verifica que a adequação da amostra para esta dimensão é média.

Fator 6 – Pontualidade e frequência de comunicação

A comunicação por si só é um aspeto importante nas relações fornecedor-cliente, mas é mais importante ainda que seja em momentos apropriados e quando é necessário, fornecendo assim uma boa compreensão entre as partes envolvidas. Este fator caracteriza-se pelo fluxo de informações que é estabelecido entre os aeroportos e as outras empresas. Giunipero (1990) refere que a comunicação aberta e frequente entre pessoas da empresa compradora e os seus fornecedores é visto como uma abordagem fundamental para motivar os fornecedores. Assim, com fornecedores motivados, é quase certa a melhoria nos serviços ou produtos vendidos aos compradores.

Tabela 20 - Comunicação eficaz

Itens	Fator 6 Pontualidade e frequência de comunicação	Fator 7 Reforço de comunicação
CE 1 – Fornecem ao aeroporto qualquer informação que possa ajuda-los a planejar as vossas necessidades	0,829	
CE 2 – Fornecem periodicamente um <i>feedback</i> ao aeroporto sobre o seu desempenho		0,963
CE 3 – Comunicam as especificações e requisitos de qualidade de forma clara e precisa ao aeroporto	0,812	
CE 4 – A comunicação entre vós ocorre em diferentes níveis de gestão e áreas funcionais		0,643
CE 5 – Troca de informações entre o aeroporto/terminal e a vossa empresa ocorre em tempo útil frequentemente	0,692	
Valor Próprio	2,590	1,001
Variância	44,137	27,677
Variância Acumulada	44,137	71,813
Coefficiente Alpha de Cronbach	0,686	0,643

Fator 7 - Reforço de comunicação

De acordo com a tabela 20, considerou-se como fator 7 o reforço de comunicação entre empresas. O fator integra dois itens com maior correlação. O presente fator refere a importância do reforço de uma comunicação eficaz numa relação fornecedor-cliente, neste caso será importante que tanto os aeroportos como os *stakeholders* reforcem ou desenvolvam novas capacidades comunicacionais entre eles. Pois, de acordo com Heide e Miner (1992), a comunicação eficaz é um aspeto crítico para o sucesso de relacionamentos fornecedor-cliente. Mas, é importante que seja oportuna e coordenada.

6.2.4. Compromissos e custos de mudança

Para a análise fatorial exploratória para a dimensão em estudo, foi retirado o item CMM6 (percebem o aeroporto como um parceiro), com um valor de saturação de 0,596.

O KMO é de 0,713, garantindo assim como média a adequação da amostra nesta dimensão. Na tabela 21 encontra-se o resultado da análise fatorial realizada a variável compromissos e custos de mudanças, do qual foram extraídos dois fatores que explicam 59,255% da variância total do modelo de medida composta por sete itens.

Tabela 21 - Compromissos e custos de mudança

Itens	Fator 8 Proximidade	Fator 9 Compromissos de longo-prazo
CCM 1 – Esperam que a relação com o aeroporto dure por muito tempo		0,795
CCM 2 – Consideram o aeroporto mais como um parceiro de negócios do que uma outra empresa qualquer	0,707	
CCM 3 – Desenvolvem uma relação de trabalho muito próxima com o aeroporto	0,680	
CCM 4 – Estão dispostos a colocar um grande esforço para construir uma relação forte com o aeroporto		0,641
CCM 5 – Esperam que o aeroporto traga valores distintivos para a vossa vantagem competitiva		0,868
CCM 7 – Mudar para outra forma de realização dos vossos processos e prestação dos vossos serviços seria muito prejudicial para as vossas operações e resultados	0,747	
CCM 8 – Haveria um alto grau de risco associado ao abandonar as relações com o aeroporto	0,690	
Valor Próprio	3,138	1,603
Variância	30,996	28,258
Variância Acumulada	30,996	59,255
Coeficiente <i>Alpha</i> de Cronbach	0,694	0,719

Fator 8 – Proximidade

O fator 8 corresponde a proximidade estabelecida entre os utilizadores dos aeroportos e a gestão aeroportuária, permite perceber o quão próximo a nível relacional estão as duas partes e do desejo, necessidade ou interdependência de uma das partes em relação à outra. Conforme Bennett e Gabriel (2001), o grau de proximidade na relação supostamente melhora a estabilidade, previsibilidade e longevidade do relacionamento. Logo, muitas vezes, os clientes relutam em mudar suas fontes de abastecimento.

Fator 9 - Compromisso de longo-prazo

Este fator encontra-se relacionado com o tempo de relacionamento entre os aeroportos, as companhias aéreas e os operadores turísticos. Em particular, uma relação considerada de confiança é aquela em que pelo menos uma das partes quer estabelecer um compromisso de longo prazo (Moorman et al., 1992).

6.2.5. Reputação

Após a análise fatorial para esta dimensão, foi decidido retirar o item R8 (Observam que o aeroporto utiliza os seus ativos sabiamente).

O KMO é de 0,750, sendo considerada como média a adequação da amostra para esta dimensão. Verifica-se na tabela 22 o resultado da análise fatorial (SPSS), em que foram extraídos dois fatores que explicam 64,655% da variância total do modelo de medida composta por sete itens.

Tabela 22 – Reputação

Itens	Fator 10 Credibilidade e imagem	Fator 11 Responsabilidade social e ambiental
R1 – Acham que o aeroporto tem elevada qualidade de gestão	0,725	
R 2 – Acreditam que o aeroporto tem uma boa qualidade de serviço	0,863	
R3 – Consideram que o aeroporto financeiramente sólido	0,875	
R4 – Acreditam que o aeroporto tem capacidade para atrair e reter funcionários talentosos	0,686	
R5 – Acham que o aeroporto é frequentemente mencionado na imprensa e outras médias		0,755
R6 – Acreditam que o aeroporto é ambientalmente responsável		0,793
R7 – Acreditam que o aeroporto é inovador		0,658
Valor Próprio	3,719	1,453
Variância	38,934	25,721
Variância Acumulada	38,934	64,655
Coefficiente Alpha de Cronbach	0,827	0,663

Fator 10 – Credibilidade e imagem

O fator 10 refere-se à fiabilidade ou níveis de performance que os aeroportos têm, de modo a prestar um bom serviço aos *stakeholders*. Muitas vezes, os aeroportos e os restantes *stakeholders* têm de trabalhar em conjunto para o desenvolvimento de algumas capacidades dos aeroportos (fornecedores), garantindo assim vantagens competitivas para ambas as partes. De acordo Humphreys et al. (2004), cada vez mais as empresas têm percebido a importância do desempenho do fornecedor em estabelecer e manter vantagens competitivas.

Fator 11 – Responsabilidade social e ambiental

Este fator compreende a forma como os aeroportos são vistos no meio social onde estão inseridos, ou seja, é a impressão de uma forma geral que as pessoas, empresas e praticamente o meio social têm sobre a gestão aeroportuária.

6.2.6. Confiança

Para esta dimensão, dos itens apresentados na tabela 16 foi retirado o item C7 (O aeroporto pode ser invocado para fornecer informações, aconselhamento e assistência).

Na tabela 23 encontram-se os dois fatores que foram extraídos da variável confiança, explicando 60.900% da variância total do modelo da medida, que inclui doze itens.

O KMO é de 0,857. Logo, a adequação da amostra para esta dimensão é média.

Tabela 23 – Confiança

Itens	Fator 12 Atributos de confiança e satisfação	Fator 13 Nível do compromisso
C1 – Em termos globais, estão satisfeitos com a performance do aeroporto	0,842	
C2 – O aeroporto tem grande conhecimento sobre as vossas necessidades	0,747	
C3 – Vossos acordos com o aeroporto não tem de ser supervisionados de perto		0,622
C4 – Estão dispostos a fazer negócios com o aeroporto em uma base verbal e completar a papelada depois		0,823
C5 – Os gestores do aeroporto cumprem com as suas palavras	0,737	
C6 – A gestão deste aeroporto pode ser confiável	0,682	
C8 – Estão felizes em oferecer informações confidenciais para o aeroporto		0,775
C9 – O aeroporto é sempre honesto convosco	0,827	
CS10 – Consideram que não é necessário estar em alerta com o aeroporto	0,658	
C11 - Estão satisfeitos com a confiabilidade dos serviços	0,780	
C12 - Estão satisfeitos com a flexibilidade das operações	0,733	
C13 - Estão satisfeitos com o controlo das operações e o conhecimento que possuem sobre o aeroporto	0,755	
Valor Próprio	6,413	1,504
Variância	42,220	18,680
Variância Acumulada	42,220	60,900
Coeficiente Alpha de Cronbach	0,918	0,663

Fator 13 – Atributos de confiança e satisfação

De acordo com a tabela 23, considerou-se como fator 13 atributos de confiança e satisfação das companhias aéreas e operadores turísticos com a performance dos aeroportos. Como refere Michell et al. (1998), quanto maior for a exposição perante um parceiro satisfatório, mais elevado é o nível de confiança.

Fator 14 – Nível de compromisso

Este fator está relacionado com o grau de compromisso assumido entre os aeroportos e as outras empresas para a continuidade da relação. Moorman et al. (1992) sugerem que o compromisso por parte do comprador para a continuidade do relacionamento depende muito da confiança e do compromisso assumido pelo fornecedor.

6.2.7. Adaptação e investimentos numa relação específica

Para esta dimensão foram utilizadas quatro medidas, tendo sido retirado o item IRE1 (Estão adaptados em termos de sistemas, operações e métodos de trabalhos para se encaixar com os sistemas, operações métodos de trabalho do aeroporto).

O KMO é de 0,571, sendo fraca a adequação da amostra para esta dimensão. Na tabela 24 verifica-se a existência de dois fatores que foram extraídos da variável adaptação e investimento numa relação específica que explicam 77.138% da variância total do modelo.

Tabela 24 - Adaptação e investimento numa relação específica

Itens	Fator 14	Fator 15
	Cooperação	Modificação
IRE 2 – Investem em equipamentos que se dedica as necessidades específicas deste aeroporto em especial		0,926
IRE 3 – Cooperam extensivamente com o aeroporto em desenvolvimento de novos procedimentos ou estratégias relevantes		0,812
IRE 4 – Os problemas técnicos e operacionais resolvem em conjunto	0,935	
IRE 5 – Trocam muitas informações técnicas com o aeroporto	0,898	
Valor Próprio	2,438	1,419
Variância	42,471	34,668
Variância Acumulada	42,741	77,138
Coefficiente Alpha de Cronbach	0,865	0,742

Fator 15 – Cooperação

Relativamente a dimensão de adaptação e investimento em relacionamentos específicos, considerou-se como fator 15 a cooperação entre os aeroportos com os operadores turísticos e as companhias aéreas, tentando adaptar e investir em ativos específicos para a continuidade do relacionamento entre as partes. De acordo com Bennett e Gabriel (2001), um ativo específico da relação contratual é uma adaptação de um produto, peça de equipamento ou procedimento operacional que de alguma forma é dedicada a uma das partes e que pode não ser facilmente reimplantado.

Fator 16 – Modificação

Este fator está relacionado com o grau em que os aeroportos, as companhias aéreas e operadores turísticos estão dispostos a realizar mudanças nos seus procedimentos, modos de operações ou adaptações de um produto/serviço especificamente para uma das partes.

6.3. Análise de Correlação

A palavra correlação implica uma relação entre dois termos. Nesta etapa procede-se a uma análise de correlação aos fatores resultantes da análise fatorial, ou seja, esta análise tem por objetivo avaliar e medir a relação que existe entre duas variáveis lineares, variando os valores entre +1 e -1 (coeficiente de correlação de *Pearson*). Valores negativos do coeficiente de correlação indicam uma correlação do tipo inversa, isto é, quando x aumenta y diminui e os valores positivos do coeficiente de correlação ocorrem quando x e y variam no mesmo sentido, quando x aumenta y aumenta ou quando x diminui y também diminui. (Santos, 2003). O tamanho do valor da variável indica a força da correlação, o sinal representa a direção e se o valor for nulo significa que não existe relação linear. Na tabela 25 encontra-se a análise correlacional.

Tabela 25 - Análise de correlação

Fatores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1														
2	0,000	1													
3	0,341**	0,185	1												
4	-0,204	0,587**	0,000	1											
5	0,120	0,133	0,321	0,000	1										
6	0,317	0,383**	-0,112	0,191	-0,066	1									
7	-0,455**	0,445**	-0,252	0,674**	-0,102	0,000	1								
8	-0,159	0,249	0,021	0,532**	-0,259*	0,038	0,566**	1							
9	0,277*	0,023	0,199	- 0,185	- 0,212	0,360**	-0,034	0,000	1						
10	0,521**	0,062	0,619**	- 0,121	- 0,022	0,334*	-0,316*	-0,103	0,466**	1					
11	-0,128	0,589**	0,111	0,536**	0,192	0,084	0,448**	0,427**	- 0,154	0,000	1				
12	0,606**	0,150	0,656**	0,045	0,076	0,295*	-0,342**	- 0,045	0,274*	0,652**	0,133	1			
13	-0,119	0,524**	0,185	0,406**	0,055	0,062	0,490**	0,344	0,036	0,201	0,447**	0,000	1		
14	0,493**	0,407**	0,453**	0,226	-0,020	0,673**	- 0,097	- 0,042	0,263*	0,374**	0,082	0,578**	0,122	1	
15	-0,193	0,313*	-0,022	0,448**	-0,295	0,142	0,648**	0,612**	0,101	-0,099	0,294*	- 0,184	0,350**	0,00	1
1 – Melhoria na vantagem competitiva dos compradores; 2 – Melhorias nas relações fornecedor-cliente; 3 – Serviço de valor agregado; 4 – Integração das práticas e desempenhos no canal 5 – Orientação para a confiança				6 – Pontualidade e frequência de comunicação; 7 – Esforço de comunicação; 8 – Proximidade; 9 – Compromissos de longo prazo; 10 – Credibilidade e imagem;						11 – Responsabilidade social e ambiental 12 – Atributos de confiança e satisfação; 13 – Nível de compromisso; 14 – Cooperação; 15 – Modificação.					

****Correlação significativa ao nível 0,01**

***Correlação significativa ao nível 0,05**

Em termos gerais, conforme a tabela 25, os resultados indicam que a maior parte das correlações verificadas entre as variáveis apresentam correlação moderada, ou seja, os valores positivos ou negativos encontram-se entre 0,5 e 0,8. Também pela matriz verifica-se que não existe nenhuma correlação forte entre os fatores.

A matriz de correlação apresenta as seguintes correlações:

- ✓ Melhoria na vantagem competitiva dos compradores e a credibilidade e imagem;
- ✓ Melhoria na vantagem competitiva dos compradores e os atributos de confiança e satisfação;
- ✓ Melhorias nas relações fornecedor-cliente e a integração das práticas e desempenhos no canal;
- ✓ Melhorias nas relações fornecedor-cliente e a responsabilidade social e ambiental;
- ✓ Melhorias nas relações fornecedor-cliente e nível de compromisso;
- ✓ Serviço de valor agregado e a credibilidade e imagem;
- ✓ Serviço de valor agregado e os atributos de confiança e satisfação;
- ✓ Integração das práticas e desempenhos no canal e o reforço de comunicação entre empresas;
- ✓ Integração das práticas e desempenhos no canal e a proximidade;
- ✓ Integração das práticas e desempenhos no canal e a responsabilidade social e ambiental;
- ✓ Pontualidade e frequência de comunicação e a cooperação;
- ✓ Reforço de comunicação e a proximidade;
- ✓ Reforço de comunicação e a modificação;
- ✓ Proximidade e a modificação;
- ✓ Credibilidade e imagem e os atributos de confiança e satisfação;
- ✓ Atributos de confiança e satisfação e a cooperação.

6.4. Análise de regressão

6.4.1. Testes de hipóteses - Modelo de efeitos parcelares

Recorrendo a ferramenta de análise estatística SPSS 17, nesta etapa através de análises de regressões sobre os fatores são testadas as hipóteses de estudo e também são determinadas as relações entre as variáveis independentes e variáveis dependentes. Segundo Mundstock et al. (2006), o modelo de regressão linear utiliza-se quando se quer ajustar uma equação linear entre duas variáveis quantitativas. Aplicando o modelo, deve-se definir *a priori* a variável explicativa ou independente (x) e a variável explicada ou dependente (Y) (Mundstock et al. 2006). Na tabela 26 são apresentados a estatística para a análise de regressão.

Tabela 26 - Dados estatísticos para a análise de regressão

β	<ul style="list-style-type: none">➤ Quanto mais próximo de 0, mais fraca é a relação entre as variáveis;➤ Quanto mais próximo de 1, mais forte é a relação entre as variáveis.
F	<ul style="list-style-type: none">➤ Averigua se os fatores contribuem com x % para a variável dependente.
t	<ul style="list-style-type: none">➤ Mede se a relação é estatisticamente significativa, ou seja, avaliar se uma variável independente ajuda a explicar a relação com a variável dependente.
<i>P-value - Sig.</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ Para este estudo adota-se o <i>P-value</i> como sendo <0,05 Significante (Sig).

Fonte: Elaboração própria

6.4.1.1. A reputação e as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos

Relativamente ao impacto que a reputação exerce sobre as adaptações e investimentos entre os aeroportos/terminais e as restantes empresas, a tabela 27 apresenta os resultados da regressão linear executada. Foram adotadas como variáveis dependentes a cooperação e a modificação e como variáveis independentes a credibilidade e imagem e a responsabilidade social e ambiental.

Pela tabela 27 verifica-se que existe relação linear entre a variável dependente cooperação e a variável independente credibilidade e imagem.

Tabela 27 - Associação linear entre a reputação e as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos nos aeroportos /terminais.

Variáveis	Adaptações e investimentos em relacionamentos específicos			
	14 - Cooperação		15 - Modificação	
	β	Est. t	β	Est. t
Reputação				
10 – Credibilidade e imagem	0,374	3,004	Não é significativa	
11 – Responsabilidade social e ambiental	Não é significativa (N/sig)		N/Sig	
R²	0,147			
R² Adjusted	0,116			
Teste F	4,727			
P value	0,013			

Sobre a relação linear entre a credibilidade e imagem e a cooperação, os resultados indicam que existe uma correlação positiva e significativa entre as duas variáveis ($\beta = 0,374$; $t=3,004$; $p < 0,05$). O coeficiente de determinação é de 0,147, o que indica que 14,7% da variação da variável cooperação é explicada pela variável credibilidade e imagem, sendo relativamente fraco o efeito da credibilidade e imagem sobre a cooperação nos aeroportos/terminais.

A hipótese H1a é parcialmente validada porque não foram verificadas a totalidade das relações.

6.4.1.2. O relacionamento entre a reputação e a confiança

O efeito que a reputação tem sobre a confiança entre os utilizadores dos aeroportos e a gestão do aeroporto são apresentados na tabela 28 com os resultados da análise da regressão linear realizada.

Para a análise desta associação, estima-se como variáveis dependentes os atributos de confiança e satisfação e o nível de compromisso e variáveis independentes a credibilidade e imagem e a responsabilidade social e ambiental.

Tabela 28 - Associação linear entre a reputação e a confiança nos aeroportos/terminais

Variáveis	Confiança			
	Atributos de confiança e satisfação		Nível de compromisso	
	β	Est. t	β	Est. t
Reputação				
10 - Credibilidade e imagem	0,652	6,473	N/Sig	
11 - Responsabilidade social e ambiental	Não é significativa		0,477	4,132
R^2	0,442		0,268	
R^2 Adjusted	0,422		0,241	
Teste F	21,817		10,055	
P value	0,000		0,000	

Pela tabela 28 verifica-se que existe correlação positiva e significativa entre a variável independente credibilidade e imagem e a variável dependente atributos de confiança e satisfação ($\beta=0,652$; $t=6,473$; $p < 0,05$), também entre a variável do nível de compromisso e a responsabilidade social e ambiental ($\beta=0,477$; $t=4,132$; $p < 0,05$).

A credibilidade e imagem explicam em 44,2% a variação da variável atributos de confiança e satisfação. Na segunda relação, a variável responsabilidade social e ambiental explica em 26,8% a variação da variável nível de compromisso.

A H1b é parcialmente validada, apenas foram verificadas duas relações entre as variáveis dependentes e independentes.

6.4.1.3. Comunicação eficaz e a adaptação e investimento em relacionamentos específicos

A tabela 29 apresenta os resultados da regressão linear no que diz respeito ao impacto que a comunicação eficaz entre os utilizadores do aeroporto com a gestão aeroportuária tem sobre as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos.

Como variáveis dependentes adotam-se a cooperação e a modificação e como variáveis independentes a pontualidade e frequência de comunicação e o reforço de comunicação.

Tabela 29 - Associação linear entre a comunicação eficaz e as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos nos aeroportos/terminais

Variáveis	Adaptações e investimentos em relacionamentos específicos			
	Cooperação		Modificação	
	β	Est. t	β	Est. t
Comunicação Eficaz				
6 - Pontualidade e frequência de comunicação	0,673	6,812	Não é significativa	
7 - Reforço de comunicação	Não é significativa		0,648	6,421
R²	0,463		0,440	
R² Adjusted	0,443		0,420	
Teste F	23,681		21,604	
P value	0,000		0,000	

Os resultados suportam que existe relação linear entre a variável dependente cooperação e a pontualidade e frequência de comunicação ($\beta=0,673$; $t=6,812$; $p < 0,05$), explicando 46,3% da variância da cooperação.

A tabela 29 ainda mostra evidência de mais uma relação linear, a variável dependente modificação com a variável independente reforço de comunicação ($\beta=0,648$; $t=6,421$; $p < 0,05$), explicando 44% da variância modificação.

A evidência empírica indica que a H2a é parcialmente validada.

6.4.1.4. Comunicação eficaz e a confiança

Referentes ao efeito exercido pela comunicação eficaz na confiança nos terminais aeroportuários, na tabela 30 são indicados os resultados da análise da regressão linear efetuada.

Como variáveis dependentes, admite-se os atributos de confiança e satisfação e o nível de compromisso e como variáveis independentes a pontualidade e frequência de comunicação e o reforço de comunicação.

Tabela 30 - Associação linear entre a comunicação eficaz e a confiança nos aeroportos/terminais.

Variáveis	Confiança			
	Atributos de confiança e satisfação		Nível de compromisso	
	β	Est. t	β	Est. t
Comunicação Eficaz				
6 - Pontualidade e frequência de comunicação	0,295	2,456	N/Sig	
7 - Reforço de comunicação	- 0,342	- 2,846	0,490	4,177
R²	0,204		0,244	
R² Adjusted	0,175		0,216	
Teste F	7,066		8,863	
P value	0,002		0,000	

Os resultados da tabela 30 apontam para a existência de três relações significativas. A primeira relaciona positiva e significativamente a variável pontualidade e frequência de comunicação e os atributos de confiança e satisfação ($\beta=0,295$; $t=2,456$; $p < 0,05$). A segunda correlaciona negativa e significativamente entre a variável reforço de comunicação e os atributos de confiança e satisfação ($\beta=0,295$; $t=2,456$; $p < -0,05$). As duas variáveis independentes explicam a variação da variável dependente atributos de confiança e satisfação em 20,4%. A terceira correlaciona significativa e positivamente a variável independente reforço da comunicação e o nível de compromisso.

Na terceira correlação, a variável independente reforço de comunicação explica a variância da variável dependente nível de compromisso em 24,4%.

Como nem todas relações foram verificadas, H2b é parcialmente validada.

6.4.1.5. Orientação para a cadeia de abastecimento e a confiança

Relativamente ao impacto da orientação para a cadeia de abastecimento na confiança entre as companhias aéreas, os operadores turísticos com a gestão aeroportuária, na tabela 31 exibe-se os resultados da análise da regressão linear realizada.

Assume-se como variáveis dependentes os atributos de confiança e satisfação e o nível de compromisso e como variáveis independentes o serviço de valor agregado, a integração das práticas e desempenhos no canal e a orientação para a confiança.

Tabela 31 - Associação linear entre a orientação para a cadeia de abastecimento e a confiança nos aeroportos/terminais.

Variáveis	Confiança			
	Atributos de confiança e satisfação		Nível de compromisso	
	β	Est. t	β	Est. t
Orientação para cadeia de abastecimento				
3 - Serviço de valor agregado	0,656	6,434	N/Sig	
4 - Integração das práticas e desempenhos no canal	N/Sig		0,406	3,339
5 – Orientação para a confiança	N/Sig		N/Sig	
R²	0,438		0,202	
R² Adjusted	0,407		0,158	
Teste F	14,046		4,553	
P value	0,000		0,006	

Os resultados indicam que existe relação linear positiva e significativa entre a variável independente serviço de valor agregado com a variável dependente atributos de confiança e satisfação ($\beta=0,656$; $t=6,434$; $p < 0,05$), sendo que os serviços de valores agregados evidenciam ter um impacto importante sobre os atributos de confiança e satisfação, explicando 43,8% da variância.

A tabela 31 ainda aponta para a existência de mais uma relação linear, a integração das práticas e desempenhos no canal influenciam positiva e significativamente o nível de compromisso ($\beta=0,406$; $t=3,339$; $p < 0,05$). A variância da variável dependente nível de compromisso é explicada 20,2% pela variável independente integração das práticas e desempenhos no canal.

Dado que não verificaram a totalidade das relações, a H3a é parcialmente validada.

6.4.1.6. Orientação para a cadeia de abastecimento e compromissos e custos de mudanças

Respeitante ao efeito proporcionado pela orientação para a cadeia de abastecimento nos compromissos e custos de mudanças nos aeroportos terminais, a tabela 32 apresenta os resultados da análise da regressão linear efetuada.

Relativamente às variáveis dependentes, assume-se como tal a proximidade e os compromissos de longo prazo e como variáveis independentes, o serviço de valor agregado, a integração das práticas e desempenhos no canal e a orientação para a confiança.

Tabela 32 - Relação linear entre a orientação para a cadeia de abastecimento e compromissos e custos de mudanças nos aeroportos/terminais

Variáveis	Compromissos e Custos de mudanças			
	Proximidade		Compromissos de longo prazo	
	β	Est. t	β	Est. t
Orientação para cadeia de abastecimento				
3 - Serviço de valor agregado	N/Sig		N/Sig	
4 - Integração das práticas e desempenhos no canal	0,532	4,847	N/Sig	
5 – Orientação para a confiança	- 0,259	- 2,363	N/Sig	
R²	0,350			
R² Adjusted	0,314			
Teste F	9,705			
P value	0,000			

Os resultados da tabela 32 indicam que existe correlação positiva e negativa significativa entre a variável dependente proximidade e as variáveis independentes da integração das práticas e desempenhos no canal e a orientação para a confiança. A correlação positiva dá-se entre a integração das práticas e desempenhos no canal com a proximidade ($\beta=0,532$; $t=4,847$; $p<0,01$) e a correlação negativa ocorre entre a proximidade e a orientação para a confiança ($\beta = -0,259$; $t= -2,363$; $p <-0,05$). As duas variáveis independentes explicam a variação da variável proximidade em 35%.

Os resultados indicam que H3b é parcialmente validada.

6.4.1.7. Relacionamento e melhoria na vantagem competitiva e a confiança

Referente ao efeito dos relacionamentos e melhorias na vantagem competitiva entre a gestão aeroportuária e as outras empresas na confiança, na tabela 33 são apresentados os resultados da análise da regressão linear efetuada.

As variáveis dependentes são constituídas pelos atributos de confiança e satisfação e o nível de compromisso e as variáveis independentes por melhoria na vantagem competitiva dos compradores e melhoria nas relações fornecedor-cliente.

Tabela 33 - Associação linear entre o relacionamento e melhoria na vantagem competitiva e a confiança nos aeroportos/terminais

Variáveis	Confiança			
	Atributos de confiança e satisfação		Nível de compromisso	
	β	Est. t	β	Est. t
Relacionamento e melhoria na vantagem competitiva				
1 - Melhoria na vantagem competitiva dos compradores	0,606	5,756	N/Sig	
2 - Melhorias nas relações fornecedor-cliente	N/Sig		0,344	2,093
R²	0,390		0,289	
R² Adjusted	0,368		0,263	
Teste F	17,586		11,189	
P value	0,000		0,000	

Os resultados da tabela indicam que a melhoria na vantagem competitiva dos compradores é positiva e significativamente correlacionada com atributos de confiança e satisfação ($\beta=0,606$; $t=5,756$; $p < 0,05$). A variação da variável dependente atributos de confiança e satisfação é explicada em 39% pela variável independente melhoria na vantagem competitiva dos compradores.

Verifica-se também na tabela 33 a correlação positiva e significativa entre as melhorias na relação fornecedor-cliente e o nível de compromisso ($\beta=0,344$; $t=2,093$; $p < 0,05$), com a variação da variável nível de compromisso a ser explicada em 28,9% pelas melhorias na relação fornecedor-cliente.

Como todas as relações lineares não foram verificadas, a H4a é parcialmente validada.

6.4.1.8. Relacionamento e melhoria na vantagem competitiva e os compromissos e custos de mudanças

O efeito dos relacionamentos e melhorias na vantagem competitiva nos compromissos e custos de mudanças nos aeroportos/terminais de Cabo Verde são ilustrados na tabela 34 com os resultados da análise da regressão linear realizada.

Como variáveis dependentes adota-se a proximidade e os compromissos de longo prazo e como variáveis independentes a melhoria na vantagem competitiva dos compradores e a melhoria nas relações fornecedor - cliente.

Tabela 34 - Associação linear entre o relacionamento e melhoria na vantagem competitiva e os compromissos e custos de mudanças nos aeroportos/terminais

Variáveis	Compromissos e custos de mudanças			
	Proximidade		Compromissos de longo prazo	
	β	<i>Est. t</i>	β	<i>Est. t</i>
Relacionamento e melhoria na vantagem competitiva				
1 - Melhoria na vantagem competitiva dos compradores	N/Sig		N/Sig	
2 - Melhorias nas relações fornecedor-cliente	N/Sig		N/Sig	
R²				
R² Adjusted				
Teste F				
P value				

Os resultados indicam que nenhuma das variáveis dependentes foram significativamente explicadas pelas independentes.

Pela evidência estatística rejeita-se H4b, o que põe de lado a existência de uma correlação entre o relacionamento e melhorias na vantagem competitiva com os compromissos e custos de mudança.

6.4.1.9. Adaptação e investimento em relacionamentos específicos e a confiança

Na tabela 35 verificam-se os resultados da análise da regressão linear do impacto provocado pelas adaptações e investimentos em relacionamentos específicos na confiança nos aeroportos/terminais de Cabo Verde.

Estima-se como variáveis dependentes os atributos de confiança e satisfação e o nível de compromisso e como variáveis independentes a cooperação e a modificação.

Tabela 35 - Relação linear entre as adaptações e investimentos com a confiança nos aeroportos/terminais

Variáveis	Confiança			
	Atributos de confiança e satisfação		Nível de compromisso	
	β	Est. t	β	Est. t
Adaptações e investimentos em relacionamentos específicos				
14 - Cooperação	0,578	5,396	N/Sig	
15 - Modificação	N/Sig		N/Sig	
R²	0,368			
R² Adjusted	0,345			
Teste F	16,033			
P value	0,000			

Estatisticamente, os resultados da tabela 35 apontam para a existência de correlação linear positiva e significativa entre a variável cooperação e os atributos de confiança e satisfação ($\beta=0,578$; $t=5,396$; $p < 0,05$), explicando 36,8% da variância dos atributos de confiança e satisfação.

Todas as relações não foram confirmadas, logo H5 é parcialmente validada.

6.4.1.10. Compromissos e custos de mudanças e a confiança

A tabela 36 apresenta os resultados da análise da regressão linear relativos ao efeito que os compromissos e custos de mudanças exercem sobre a confiança nas relações nos aeroportos/terminais.

Como variáveis dependentes assume-se os atributos de confiança e satisfação e o nível de compromisso e variáveis independentes a proximidade e os compromissos de longo prazo.

Tabela 36 - Relação linear entre os compromissos e custos de mudanças e a confiança nos aeroportos/terminais

Variáveis	Confiança			
	Atributos de confiança e satisfação		Nível de compromisso	
	β	<i>Est. t</i>	β	<i>Est. t</i>
Compromissos e Custos de mudanças				
8 - Proximidade	N/Sig		0,344	2,723
9 - Compromissos de longo prazo	N/Sig		Não é significativo	
R²			0,120	
R² Adjusted			0,088	
Teste F			3,747	
P value			0,030	

Verifica-se pelos resultados da tabela 36 que existe relação linear entre a variável independente proximidade e a variável dependente nível de compromisso ($\beta=0,344$; $t=12,723$; $p < 0,05$). A variação da variável nível de compromisso é explicada em 12%, o que revela pouco impacto da proximidade relativamente ao nível de compromisso entre empresas nos aeroportos/terminais. Empiricamente H6 é parcialmente validada.

6.5. Validade das hipóteses de estudo

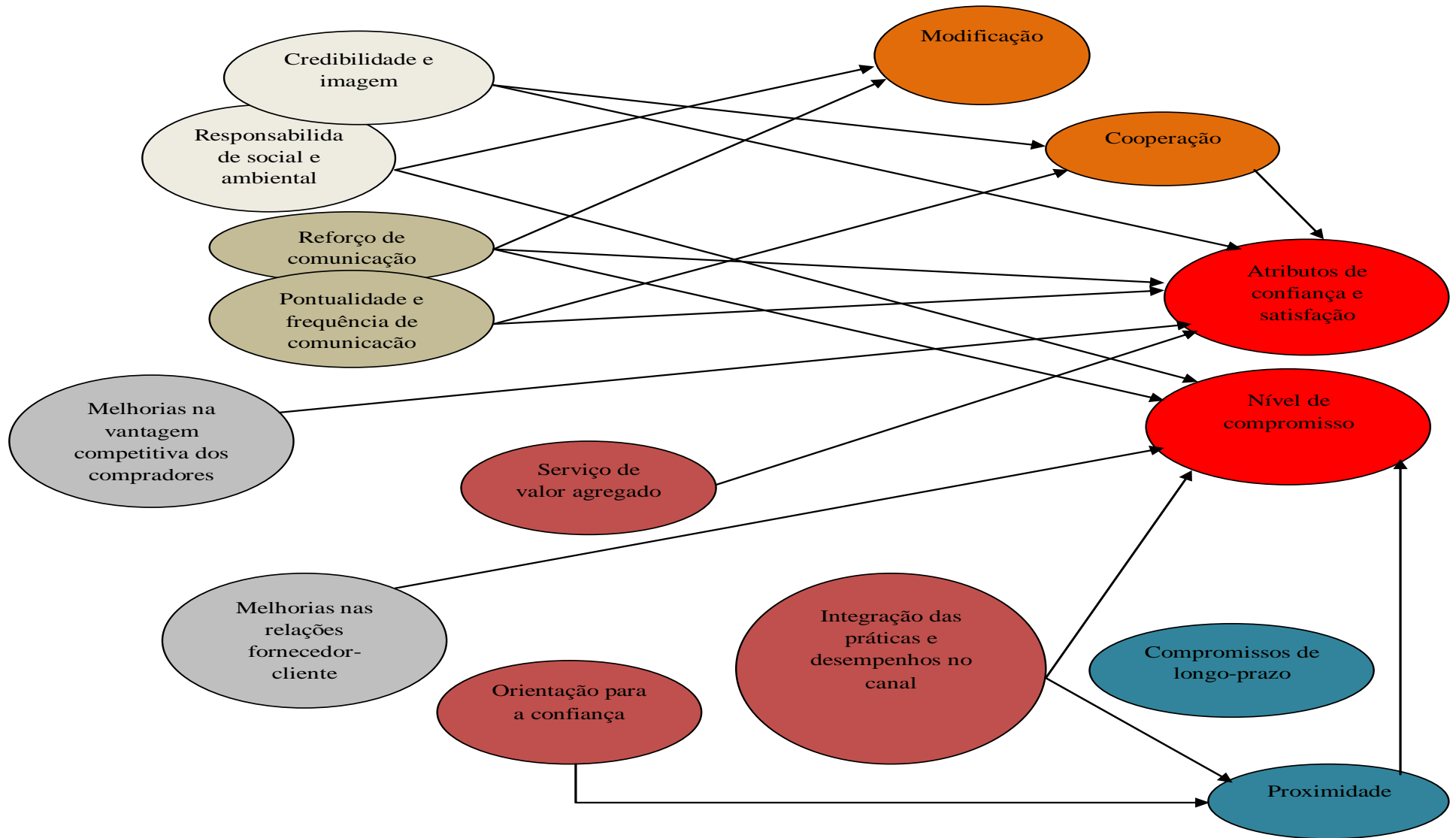
Em seguida, na tabela 37 constam as hipóteses de estudo que foram ou não validadas pela regressão. Verifica-se que praticamente todas as relações foram validadas parcialmente.

Após a validação das hipóteses, é importante perceber de entre os fatores identificados para a análise de regressão, quais interagem entre si. Por isso, propõe-se um modelo onde constam em detalhe as relações entre os fatores de cada dimensão. Na figura 6 verifica-se as relações entre os fatores providos da análise fatorial.

Tabela 37 - Validade das hipóteses de estudo

Hipóteses de estudo	Resultados
H1a – A reputação influencia positivamente as adaptações e investimentos em relacionamentos específicos.	Parcialmente validada
H1b - A reputação afeta positivamente a confiança nas relações fornecedor-cliente.	Parcialmente validada
H2a – A comunicação eficaz nas relações fornecedor-cliente promove a existência de adaptações e investimentos em relacionamentos específicos.	Parcialmente validada
H2b – A comunicação eficaz e a confiança nas relações fornecedor-cliente estão positivamente interligadas.	Parcialmente validada, com correlação positiva e negativa
H3a – A orientação para cadeia de abastecimento e a confiança nas relações fornecedor-cliente estão positivamente relacionadas	Parcialmente validada
H3b – O nível de compromisso e os custos de mudança estão positivamente relacionados com a orientação para a cadeia de abastecimento.	Parcialmente validada, com correlação positiva e negativa
H4a – A confiança está relacionada positivamente com a melhoria nas vantagens competitivas nas relações fornecedor-cliente	Parcialmente validada
H4b – O grau de compromisso e os custos de mudança estão positivamente associados a melhoria nas vantagens competitivas nas relações fornecedores-clientes	Rejeitada
H5 – As adaptações e investimentos em relacionamentos específicos estão positivamente relacionadas a confiança nas relações fornecedor-cliente.	Parcialmente validada
H6 – A confiança está íntima e positivamente relacionada ao grau de compromissos e custos de mudança	Parcialmente validada

Figura 6 - Relações entre os fatores



7. Conclusão

A concretização deste projeto de investigação teve como objetivo analisar e compreender como alguns determinantes influenciam as relações entre fornecedores e clientes, neste caso em concreto entre os aeroportos internacionais de Cabo Verde e as empresas que estabelecem alguma relação com o aeroporto e/ou utilizam o espaço aeroportuário para exercerem as suas atividades, tendo em conta sempre o destino turístico que é Cabo Verde.

Relativamente a este capítulo, está estruturado em três fases. Na primeira fase constam as principais conclusões obtidas da análise empírica, relacionadas com a revisão bibliográfica efetuada. Na segunda fase são apresentadas as recomendações e contribuições desta dissertação na delimitação de novas estratégias e políticas para melhorias nas relações entre a gestão aeroportuária e as restantes empresas. Por último, retratam-se algumas propostas para futuras investigações e são apresentadas as principais limitações do estudo.

7.1. Reputação

Deste constructo, através da análise fatorial resultam dois fatores, a credibilidade e imagem e a responsabilidade social e ambiental das empresas nos aeroportos/terminais.

A credibilidade e imagem dos aeroportos contribuem significativamente para os atributos de confiança e satisfação das restantes empresas e a cooperação entre os mesmos. Se a credibilidade e a imagem de um dos aeroportos for alta, a tendência é que a maioria ou se não todos os restantes intervenientes queiram associar-se a este aeroporto, procurando estabelecer relações de longo prazo, aumentando gradualmente a confiança entre ambos e naturalmente originar comportamentos de cooperação, realizando investimentos em ativos para o relacionamento.

Sobre a responsabilidade social e ambiental, o efeito significativo revela-se sobre a modificação e o nível de compromisso. A caracterização da expressão significa que quando um dos aeroportos possuir uma imagem forte, uma boa identidade corporativa, mensagens fortes de marketing e bom perfil nos média, mais empresas quererão associar-se a este aeroporto, e os que já estabelecem algum tipo de relação, tornam-se vulneráveis a aumentarem o seu grau de compromisso e a modificarem ou adaptarem seus procedimentos conforme a necessidade da relação.

Este facto indica que a reputação dos aeroportos/terminais estão positivamente relacionados com as adaptações e investimentos levados a cabo com as outras empresas (Suh e Houston, 2010; Bennett e Gabriel, 2001). Também está correlacionada positivamente com a confiança, que é consistente com os resultados obtidos nos estudos de Bennett e Gabriel (2001) e Zhao e Smith (2006).

7.2. Comunicação eficaz

Relativamente a esta dimensão, resultam da análise fatorial dois fatores, a pontualidade e frequência de comunicação e o reforço de comunicação.

A pontualidade e a frequência de comunicação entre empresas nos aeroportos/terminais exercem impacto positivo sobre os atributos de confiança e satisfação e a cooperação. A comunicação atempada e frequente nos aeroportos/terminais influencia positivamente comportamentos de cooperação e confiança, reduzindo incertezas sobre uma eventual adaptação ou investimento em relacionamentos específicos.

No que diz respeito ao reforço de comunicação, contribui positivamente para a modificação e o nível de compromisso entre empresas nos aeroportos/terminais. Por outro lado, exerce um efeito negativo sobre os atributos de confiança e satisfação. O reforço de comunicação entre empresas permite uma melhor compreensão da perspectiva do outro na relação. Assim, a medida que a relação desenvolve-se, a comunicação eficaz aumenta os níveis de investimentos em relacionamentos específicos e os compromissos na relação entre os aeroportos e as outras empresas.

Inversamente e diferente da literatura, os reforços de comunicação nos terminais aeroportuários revelam contribuir negativamente para atributos de confiança e satisfação nas relações. Isto deve-se em parte a falta de comunicação entre as empresas para diferentes níveis de gestão e áreas funcionais e pelo pouco feedback prestado pelas companhias e operadores turísticos à gestão aeroportuária sobre o seu desempenho.

Apesar de a literatura relacionar a comunicação eficaz à confiança como sendo quase sempre positiva, neste estudo, a evidência empírica mostra tanto uma relação positiva como negativa. Positivamente, no estudo de Humphreys et al. (2010) foi provado a mesma relação. O efeito também positivo, da comunicação eficaz sobre as adaptações e

investimentos em relacionamentos específicos foi encontrado no estudo desenvolvido por Claycomb e Frankwick (2010).

7.3. Relacionamento e melhorias na vantagem competitiva

Para esta dimensão, da análise fatorial resultaram dois fatores: a melhoria na vantagem competitiva dos compradores e as melhorias nas relações fornecedor-cliente.

As melhorias na vantagem competitiva das empresas que se encontram nos aeroportos/terminais exercem efeito positivo sobre os atributos de confiança e satisfação nas relações com os aeroportos. Isto acontece porque muitas vezes as melhorias na vantagem competitiva dos utilizadores dos aeroportos estão associadas ou dependentes da confiança e do trabalho realizado em conjunto para o desenvolvimento dos aeroportos, que acabam por satisfazer melhor as necessidades dos seus clientes. Logo, a melhoria por parte das empresas em relação a concorrência influencia positivamente a satisfação e a confiança que os mesmos têm na relação com os aeroportos.

As melhorias nas relações entre os aeroportos e as outras empresas estão positivamente relacionadas com o nível de compromisso e a proximidade verificada entre os mesmos. A envolvimento em processos ou práticas de melhorias na relação entre os aeroportos/terminais e as restantes empresas depende muito do nível de compromisso assumido tanto pelo aeroporto como pela outra empresa e pela expectativa de ambos sobre a continuidade do relacionamento. Por sua vez, a proximidade na relação, para além de facilitar a comunicação e procedimentos laborais entre as empresas, é dos principais fatores de interação, estabilidade e previsibilidade entre eles. Portanto, quanto maior a proximidade, maior é a facilidade para melhorias na relação entre os aeroportos e as outras empresas.

Verifica-se então que relacionamentos e melhorias na vantagem competitiva estão positivamente relacionados com a confiança, que é consistente com o resultado obtido no estudo de Humphreys et al. (2012). Também a correlação positiva é verificada com os compromissos e custos de mudança, que é verificado no estudo de Humphreys et al. (2004).

7.4. Orientação para a cadeia de abastecimento

Para este constructo, a análise fatorial fornece três fatores, o serviço de valor agregado, a integração das práticas e desempenhos no canal e a orientação para a confiança.

O fator serviço de valor agregado prestado pelos aeroportos é associado positivamente aos atributos de confiança e satisfação desenvolvidos pelas outras empresas. A capacidade que cada aeroporto tem em agregar mais valor ao serviço prestado aos seus clientes torna-o num parceiro ideal para empresas compradoras. Logo, torna-se cada vez mais importante que os serviços prestados pelos aeroportos não só satisfaçam os requisitos dos clientes como também excedam as suas expetativas. Assim, as companhias aéreas, os operadores turísticos e as restantes empresas procuram estabelecer relacionamentos de longo prazo e de confiança com os aeroportos mais capacitados para satisfazer as suas necessidades e agregar cada vez mais valor aos serviços, superando constantemente as suas expetativas.

A integração de práticas e desempenhos no canal contribui positivamente para a proximidade e o nível de compromisso entre os aeroportos/terminais e as outras empresas. Uma boa integração de práticas como planeamento de novos serviços, otimização dos processos e procedimentos constitui um forte potencial na incrementação de níveis superiores de compromissos e proximidade entre empresas nos aeroportos/terminais. A correlação positiva verificada com os compromissos e custos de mudança é comprovada no estudo de Lin et al. (2006).

Por fim, diferente da literatura, o fator da orientação para a confiança exerce efeito negativo sobre a proximidade entre empresas nos aeroportos/terminais. Isto acontece porque apesar das relações entre empresas nos aeroportos/terminais serem de confiança, ainda para alguns aspetos como obrigações contratuais ou celebração de acordos verbais, tanto a gestão aeroportuária como as outras empresas procuram salvaguardar os seus interesses, mesmo que a outra parte fique prejudicada.

A orientação para a cadeia de abastecimento revela ter um impacto positivo sobre a confiança nas relações nos aeroportos/terminais. Esta correlação positiva também foi comprovada nos estudos do Handfield e Bechtel (2002) e Kwon e Suh (2005).

7.5. Compromissos e custos de mudança

Relativamente a este constructo, resultaram dois fatores da análise fatorial: a proximidade e os compromissos de longo-prazo.

A proximidade entre empresas nos aeroportos/terminais exerce uma influência positiva e significativa sobre o nível de compromisso assumido pelo aeroporto e pelas outras empresas. A proximidade das empresas com o aeroporto proporciona-lhes a criação de uma relação sólida e estável, aumentando gradualmente o nível de compromisso entre eles. Quanto maior a proximidade, maior é o nível de compromisso nos aeroportos/terminais.

Este resultado verifica-se em estudos desenvolvidos por Nielson (1998) e Humphreys et al. (2012).

7.6. Adaptações e investimentos em relacionamento específicos

Da análise fatorial realizada a esta dimensão resultaram dois fatores, a cooperação e a modificação. De entre os dois fatores, apenas a cooperação entre empresas nos aeroportos/terminais revela ter impacto sobre outro fator. Neste caso, contribui de forma significativa e positiva nos atributos de confiança e satisfação. A cooperação nas relações entre a gestão aeroportuária e as outras empresas efetuadas a nível das adaptações e investimentos em processos ou produtos são suscetíveis de aumentar a satisfação e a confiança de ambas as partes na relação. Esta relação positiva e significativa foi também comprovada no estudo realizado por Nielson (1996).

7.7. Contribuições e recomendações

Apesar da consciencialização da importância do setor de turismo para Cabo Verde e da crescente importância das relações estabelecidas entre a ASA com as companhias de transporte aéreo e os operadores turísticos como fazendo parte integrante na adição de valor ao processo, ainda existem muitos pontos a melhorar e a explorar. A realização deste projeto de investigação vem ajudar a compreender melhor como as relações entre essas empresas pode melhorar a oferta do destino turístico. Considera-se que as informações, resultados, análises e discussões neste projeto de investigação poderão colaborar na delineação de novas estratégias e políticas para melhorar as relações entre empresas nos

aeroportos/terminais. Assim, esta investigação contribui nomeadamente nos seguintes aspetos:

- ✓ Análise e compreensão da vertente fornecedor-cliente nos aeroportos/terminais de Cabo Verde;
- ✓ Identificação e análise dos determinantes que influenciam a relação fornecedor-cliente nos aeroportos/terminais;
- ✓ Análise de indicadores que poderão ser utilizados para melhorar as relações;
- ✓ Perceber como interagem esses determinantes nos relacionamentos;

Após as contribuições de estudo, foi decidido manifestar algumas recomendações que podem ajudar a melhorar as relações entre os agentes dos espaços aeroportuários e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento do turismo em Cabo Verde.

- As relações nos aeroportos por serem de grande importância para o turismo em Cabo Verde, torna-se essencial uma maior participação ou intervenção das autoridades governamentais, delineando novas estratégias e políticas para reforçar as relações entre os agentes aeroportuários e o elo entre o aeroporto e o turismo em Cabo Verde.
- Um outro ponto, e não menos importante, cabe à gestão dos aeroportos (ASA), às companhias aéreas e aos operadores turísticos: o de promover e criar mecanismos de comunicação para diferentes níveis de gestão e áreas funcionais, fornecer feedback sobre o desempenho de ambas as partes e analisar e resolver problemas em conjunto.

Em suma, todos os determinantes abordados neste estudo, cada um à sua maneira exerce alguma influência sobre as relações entre os agentes aeroportuários. Assim, é importante que a gestão do topo perceba como interagem esses determinantes, tendo em conta o sucesso das relações nos espaços aeroportuários, prestando assim um serviço de qualidade para quem visita Cabo Verde.

7.8. Limitações ao estudo

Por ser um estudo abrangente, envolve algumas limitações ao estudo. Nesta seção são apresentadas as principais limitações para a realização deste projeto de investigação. Em primeiro lugar é a dimensão da amostra para este tipo de investigação, que é consideravelmente pequena, não permitindo obter resultados com grande precisão. Em segundo lugar, devido a aspetos económico-financeiros não foi possível a aplicação dos questionários nas ilhas onde estão situados os aeródromos. Em terceiro lugar, devido a complexidade e a interligação a diferentes áreas de estudo, por vezes resulta é que determinados pontos não tivessem sido detalhadamente abordados.

7.9. Propostas para investigações futuras

Por último, nesta fase encontram-se propostas para futuras investigações que possam complementar e/ou melhorar este projeto de investigação. Como propostas de investigações futuras verifica-se:

- A aplicação de um estudo sobre Cabo Verde, analisando ao pormenor se os aeroportos/terminais exercem algum impacto nas diferentes áreas sociais para além da economia e do turismo;
- Analisar se existe alguma correlação entre a qualidade de serviço prestado pelos aeroportos e a atividade turística registada naquela ilha;
- A aplicação deste tipo de investigação a um outro contexto, nomeadamente ao porto marítimo da Praia ou do Mindelo.

Referências Bibliográficas

- Achrol, R. S. (1997). Changes in the theory of interorganisational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25: 56-71.
- Albers, S., Koch, B., & Ruff, C. (2005). Strategic alliances between airlines and airports-theoretical assessment and practical evidence. *Journal of Air Transport Management*, 11 (2): 49-58.
- Alcides, Jr., C. (2009). O sector do turismo em Cabo Verde-competitividade e perspectivas. Disponível em <http://www.bca.cv/Conteudos/Artigos/detalhe.aspx?idc=22&idl=1&idi=2344>
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29 (1): 19-34.
- Andersen, P. H. (2001). Relationship development and marketing communication: an integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (3): 167-182.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1): 42-58.
- Arshinder, K.A., Deshmukh, S.G. (2008). Supply chain coordination: perspectives, empirical studies and research directions. *International Journal of Production Economics*, 115: 316-335.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (2006). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15: 175-190
- Batt, P., J. (2000). Modelling buyer-seller relationships in agribusiness in South East Asia. *Paper presented at the 16th IMP conference*.
- Bennett, R., & Gabriel, H. (2001). Reputation, trust and supplier commitment: The case of shipping company/seaport. *Journal of Business & Marketing*, 16 (6): 424-438.
- Bialaszewski, D. & Giallourakis, M. (1985). Perceived Communication Skills and Resultant Trust Perceptions Within the Channel of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science Spring*, 13 (2): 206-217.
- Bichou, K., Gray, R. (2004). A logistics and supply chain management approach to port performance measurement. *Maritime Policy & Management*, 31 (1): 47-67.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. & Stank, T.P. (2000). Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. *Journal of Business Logistics*, 21 (2): 1-16.
- Brennan, R., & Turnbull, P. W. (1999). Adaptive behavior in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 28: 481-495.
- Burnham, T. A., Frels, J. K. & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: a topology, antecedent & consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2): 213-217
- Butler, J. K., & R. S. Cantrell. (1994). Communication factors and trust: an exploratory study. *Psychological Reports*, 74: 33 - 34.
- Cabral, J. C. (2005). O papel do turismo no desenvolvimento de Cabo Verde. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Cannon, J. P., & JR, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36 (4): 439-460.

- Carr, A.S., & Smeltzer, L.R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3: 199-207.
- Carter, J.R., & Miller, J.G. (1989). The impact of alternative vendor/buyer communication structures on the quality of purchased materials. *Decision Sciences*, 20: 759-776.
- Cecilia, M., & Daniel, A. (2010). As infraestruturas em Cabo Verde: uma perspetiva continental. Washington: Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento.
- Curran, P., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1: 16-29.
- Cheng, J.-H., Tang, C.H., & Chen, H.-P. (2008). Interorganizational partnership, switching cost, and strategic flexibility in supply chain. *Journal WSEAS Transactions on information Science and application*, 5: 1639-1653
- Claycomb, C., & Frankwick, G. L. (2005). The dynamics of buyers' perceived costs during a relationship development process: an empirical assessment. *Journal of Business Research*, 58: 1662-1671.
- Claycomb, C., & Frankwick, L. G. (2010). Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, 39: 252-263.
- Crotts, J. C., & Turner, G. B. (1999). Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. *International Journal of contemporary hospitality management*, 11 (2/3): 116-123.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Fyall, A., & Wanhill, S. (1993). *Tourism: Principles & Practice*. London: Pitman Publishing
- Das, T.K. & Bing-Sheng Teng. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23 (3): 491-512.
- Duncan, R. B. (1973). Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty. *Human Relations*, 26 (3): 273-291.
- Dwyer, R.F., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51: 11-25
- Dyer, J. H. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science*, 7: 649-666.
- Farace, R., Monge, P. & Russell, H. (1977). *Communicating and organizing*. Addison-Wesley Publishing, Reading, Massachusetts.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building. *Academy of management journal*, 33: 233-258.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1 (1/2): 5-13
- Francis, G., Fidato, A., & Humphreys, I. (2003). Airport-Airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European Airports. *Journal of Air Transport Management*, 9: 267-273.
- Frazier, G. L. (1983). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. *Journal of Marketing*, 44 (4): 68-78.
- Fu-ren Lin & Y.p. L.w. (2006). Effects of switching cost, trust, and information sharing on supply chain performance for B2B e-commerce: A multi-agent simulation study. *The 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.

- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. *Journal of marketing*, 59 (2): 1-19.
- Ghosh, A., & Fedorowicz, J. (2008). The role of trust in supply chain governance. *Business Process Management*, 14 (4): 453-470.
- Giunipero, L.C. (1990). Motivating and monitoring JIT supplier performance. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26: 19-24.
- Goetsch, B., & Albers, S. (2007). Towards a model of airport-airline interaction. University of Cologne, Dept. of Business Policy and Logistics, Cologne, Germany.
- Goffin, K., Lemke, F., & Szejczewski, M., (2006). An exploratory study of 'close' supplier-manufacturer relationships. *Journal of Operations Management*, 24 (2): 189-209.
- Gundlach, Gregory T. & Ernest R. Cadotte. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31 (4): 516-32.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, Jr., Black, C., Babim, J., Anderson, E., & Tatham, L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo. Brasil
- Hahn CK, Watts CA, & Kim JS. (1990). The supplier development program: a conceptual model. *International Journal of Materials Management*; 26(2): 2-7.
- Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N., (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55: 29-37.
- Handfield, R. B., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31: 367-382.
- Heide, J.B. & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing Research*, 27 (1): 24-36.
- Heide, J.B. & Milner, A.S. (1992). The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, 35: 265-291.
- Hess, M., & Ricart, J. E. (2002). Managing customer switching costs: a framework for competing in the networked environment. . Research paper, 472, IESE Business School, University of Navarra.
- Hihara, K. (2010). Analysis on airport-Airline relationship with risk sharing contract. *Graduate school of public policy the university of Tokyo*.
- Hill, C.W.L. (1995). National institutional structured, transaction cost economizing, and competitive advantage: the case of Japan. *Organization Science*, 6: 119-131.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huck, S., Gabriele K, L., & Jean-Robert, T. (2010). Consumer networks and firm reputation: A first experimental investigation. *Economics Letters*, 108: 242-244.
- Hutt, M.D. & Speh, T.W. (1995). *Business marketing management*. Chicago: 5th Edition, Dryden Press.
- Jackson, B.B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers: the Dynamics of Customer Relationships*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach. *International Journal of Management and Organization*, 17 (1): 34-38
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1993). Metodologia de recolha de dados: fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos. Lisboa: Instituto Piaget Editora.
- Klauss, Rudi & Bernard M. Bass. (1982). Interpersonal communication in organizations. New York: Academic Press.
- Komiak, X.S. & Benbasat, I. (2004). Understanding customer trust in agent-mediated electronic commerce, web-mediated electronic commerce, & traditional commerce, *Information Technology and Management*, 5 (1/2): 181-207.
- Krause, D. R. (1999). The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. *Journal of Operations Management*, 20: 205-224.
- Krause, D. R., & Ellram, L. M. (1997). Critical elements of supplier development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3 (1): 21-31.
- Kwon, I.-W. G., & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (1): 26-33.
- Lai, K.h., Cheng, T., & Yeung, A. (2005). Relationship stability and supplier commitment to quality. *International Journal Production Economics*, 96 (3): 397-410.
- Lascelles, D., & Dale, B. (1989). The buyer-supplier relationship in total quality management. *international journal of purchasing and materials management*, 10-19.
- Lee, H. L., & Billington, C. (1992). Managing supply chain inventory: Pitfalls and opportunities. *Sloan management review*, 33 (3): 65-73
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of management*, 21 (3): 791-824.
- Li, W., Humphreys, P. K., & Chan, L. Y. (2004). The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *The International Journal of Management Science*, 32 (2): 131-143
- Li, W., Humphreys, P. K., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2007). The impact of specific supplier development efforts on buyer competitive advantage: an empirical model. *International Journal Production Economics*, 106: 230-247.
- Li, W., K.Humphreys, P., C.L.Yeung, A., & T.C.E.Cheng. (2012). The impact of supplier development on buyer competitive advantage: A path analytic model. *International Journal Production Economics*, 135: 353-366.
- Lewicki, R. J., & Bunker. B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, in T. R. Tyler and R. M. Kramer (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 68-89.
- Lima, J. (2009). Turismo e Desenvolvimento Económico: Segmentos de maior valor económico para a Covilhã. DEGEI. Aveiro.
- Lopes, A. (2010). Turismo e desenvolvimento económico: segmentação do mercado da Ilha de Santiago. DEGEI. Aveiro.
- Maia, W., Isabel, A., Poggi., Borges. & Marta. (2006). Turismo em Cabo Verde: perspetivas de crescimento com o aeroporto internacional da praia. Ilha de Santiago, 6 (2): 25-32.
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2008). *Análise de Dados com Spss: Primeiros passos*. Lisboa: Escolar editora.

- Matopoulos, A., Vlachopoulou, M., Manthou, V., & Manos, B. (2007). A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12: 177-186.
- Mellinger, Glen D. (1952) "Interpersonal Trust as a factor in communication," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52 (3): 304.
- Michell, P., Reast, J., & Lynch, J. (1998). Exploring the foundations of trust. *Journal of marketing*, 14: 159-172.
- Modi, S. B., & Mabert, V. A. (2007). Supplier development: improving supplier performance. *Journal of Operations Management*, 25: 42-64.
- Mohr, J., & Nevin, J. (1990). Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54 (4): 36-51.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60: 103-115.
- Monczka, R.M., Peterson, K.J., Handfield, R.D. & Ragatz, G.L. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. *Decision Sciences*, 29 (3): 553-576.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Desphande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (3): 314-28.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3): 20-38.
- Muchstadt, J.A., Murray, D.H., Rappold, J.A. & Collins, D.E. (2001). Guidelines for collaborative supply chain system design and operation. *Information System Frontiers*, 3 (4): 427-53.
- Mundstock, E., Fachel, J., Camey, S. & Agranonik, M. (2006). Introdução à análise estatística. Universidade Federal do Rio grande do Sul. Porto Alegre
- Nielson, C. C. (1996). An empirical examination of switching cost investments in business-to-business marketing relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (6): 38-60.
- Nielson, C. C. (1998). An empirical examination of the role of "closeness" in industrial buyer-seller relationship. *European journal of Marketing*, 32 (5/6): 441-463.
- Palhares, G. L., & Espirito Santo JR., R. A., (2001). O Turismo e o transporte aéreo como multiplicadores socioeconômicos. *XV Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Ensino em Transportes*, 2: 225-232.
- Paul, D.L. & McDaniel, R. (2004). A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance. *MIS Quarterly*, 28 (2): 183-227.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais, a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.
- Ping, R.A. Jr. (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing*, 69 (3): 321-49.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press
- Raschid, S. & Weston, R. (2009). Design and realization of an integrated methodology for the analytical design of complex supply chains. *PhD thesis*.

- Reeson, F. A., John, G. T., & Ryan, R. M. (2011). Trust, reputation and relationships in grazing rights markets: An experimental. *Ecological Economics*, 70: 651-658.
- Robinson, R., (2002). Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm. *Maritime Policy and Management*, 25: 21- 40.
- Rowe, W.G. & Barnes, J.G., (1998). Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3): 281-297.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25 (4): 313-328.
- Sahay, B. (2003). Supply chain collaboration: the key to value creation. *Work study*, 52: 76-83.
- Sako, M. (1991). The role of trust in Japanese buyer-supplier relationships. *Ricerche Economiche*, 45: 449-74.
- Santos, A. (2003). Análise de regressão. Universidade Federal do Maranhão. Disponível em <http://www.pgsc.ufma.br/arquivos/aula1.pdf>
- Saxton, M. K. (1998). Where do reputation come from? *Corporate reputation review*, 1 (4): 393-399.
- Schultz, H., & Werner, A. (2005). Reputation Management. *Human Resources Management*. Disponível em http://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf
- Shapiro, D., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8 (4): 365-377.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, 11: 470-490.
- Shukla, P. (2010). *T-Test & factor analysis*. University of Brighton. Disponível em <http://www.docstoc.com/docs/53936251/T-test-factor-analysis>
- Stuart FI. (1993). Supplier partnerships: influencing factors and strategic benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29 (4): 22-28.
- Tongzon, J., Young-Tae, C., & Sang-Yoon, L. (2009). How supply chain oriented is the sector? *International Journal production Economics*, 122: 21-34.
- Turnbull, P. W., Ford, D., & Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11 (3/4): 44-62
- Vasudevan, H., Gaur, S. S., & Shinde, R. K. (2006). Relational switching costs, satisfaction and commitment. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18 (4): 342-353.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (1997). Implementing a relationship marketing program: A case study and managerial implication. *Journal of Services Marketing*, 11 (4): 278-298.
- Williamson, O.E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach". *American Journal of Sociology*, 87 (3): 548-577.
- Zhao, Y. & Smith, L. (2006). How supplier involvement influences satisfaction and trust: a study of industrial markets. *Innovative Marketing*, 2.
- Zineldin, M., & Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM magazine*, 12 (4): 245-265.

Webgrafia

ASA – Aeroportos e Segurança Aérea Cabo Verde - <http://www.asa.cv/>

BCA – Banco de Cabo Verde –
<http://www.bcv.cv/vPT/Sala%20de%20Imprensa/Noticias/Arquivo/Paginas/Relat%C3%B3rioAnual.aspx>

CCITIPCB – Câmara de Comércio de Turismo Portugal e Cabo Verde –
<http://www.portugalcaboverde.com/main.php>

DFA – direção financeira e administrativa - <http://www.asa.cv/>

DGT – Direção Geral de Turismo –
https://portoncv.gov.cv/dhub/porton.por_global.open_file?p_doc_id=763

INE – Instituto Nacional de Estatística - <http://www.ine.cv/>

LBG – Leadership Business Group –
http://leadership-bt.com/index.php?option=com_content&task=view&id=309&Itemid=2

SOA – Serviços de Operações Aeroportuárias - <http://www.asa.cv/>

Anexos

Anexo 1 - Principais artigos utilizados na elaboração do trabalho

Autores/Ano	Objetivo	Metodologia	Conclusões
P.K. Humphreys, W.L. Li e L.Y. Chan (2004)	Estudo exploratório para examinar o papel do desenvolvimento de fornecedores num contexto de fornecedor-cliente e na perspectiva de uma empresa compradora	A pesquisa foi realizada em Hong Kong. Foram analisadas 142 empresas de fabricação de materiais eletrônicos. Foram efetuadas análises fatoriais que resultaram em 8 fatores e a análise de regressão.	<p>1- Uma operação específica de desenvolvimento de fornecedores e os seus fatores de infraestrutura são positivamente relacionados com a melhoria de desempenho na relação comprador-fornecedor</p> <p>2- Operações específicas de desenvolvimento de fornecedores contribuem significativamente para a previsão de melhorias de desempenho fornecedor-cliente</p> <p>3- Vários fatores de infraestrutura de desenvolvimento de fornecedores, incluindo a confiança no fornecedor, os objetivos estratégicos do fornecedor e comunicação eficaz também são preditores significativos de melhorias de desempenho comprador-fornecedor</p>
J. Tongzon, Y. Chang e S. Lee (2009)	Apesar da pouca literatura existente sobre a orientação das cadeias de abastecimentos para portos e terminais, este estudo procura contribuir para a literatura empírica existente considerando o porto de Incheon como um caso de estudo. Tem como objetivo medir o grau da orientação para a cadeia de abastecimento, baseado em indicadores válidos extraídos da literatura atual e avaliar a orientação para a cadeia de abastecimento dos operadores através da perspectiva dos utentes do porto	Foi desenvolvido um questionário com base nos constructos e medidas desenvolvidas por Panayides e Song (2007) e Song e Panayides (2008). O questionário que foi entregue especificamente aos responsáveis pelas estratégias no porto/terminal.	<p>1- Os resultados apoiam a visão de que os portos ou terminais em prática podem não ser orientados para a cadeia de abastecimento como a teoria prevê, além disso existe uma lacuna significativa na percepção entre os operadores de terminais e as linhas de navegação com a maior diferença observada na prestação de serviços de valor agregado.</p> <p>2- Não existe uma relação clara e positiva entre a orientação para a cadeia de abastecimento e o desempenho pelo terminal, devido ao número limitado de terminais na amostra.</p> <p>3- O terminal que tem um grau relativamente elevado de orientação para a cadeia de abastecimento, também experimenta aumentos percentuais significativos na movimentação de <i>contêineres</i>, chamadas de navios, quantidade de vendas e chamadas de navios por</p>

			empregado
R. Bennett e H. Gabriel (2001)	<p>Analisar o papel da reputação corporativa como um antecedente da proximidade entre fornecedor-cliente, avaliar os compromissos do comprador com as adaptações em relacionamentos específicos de sistemas de negócios no contexto do modelo desenvolvido pelo marketing internacional e grupos de compra.</p>	<p>Estudo aplicado sobre as relações entre 3 Portos do Reino Unido (Tilbury, Felixstowe e Liverpool) e os seus clientes. Foram distribuídos 450 questionários pelos portos, 150 em cada um e a amostra ficou constituída com 144 respostas.</p>	<p>1- Confiança depende significativamente na experiência de um fornecedor e na reputação do mesmo 2- O impacto na confiança de uma determinada quantidade de experiência de um fornecedor é maior quanto maior for a reputação do fornecedor 3- A confiança é um determinante significativo de proximidade, compromisso e vontade de empreender adaptações e investimentos específicos, conforme preconizado pela abordagem da IMPG (international marketing purchasing group)</p>
C. Frombrun e M. Shanley (1990)	<p>Interpretar as reputações como fez Spence (1974), como sendo um processo competitivo em que as empresas sinalizam as suas principais características aos constituintes para maximizar seu <i>status</i> social. Difere do Spence, os autores aqui tiveram como objetivo definir os sinais ou diferentes estímulos informativos como “atributos observáveis e alternáveis</p>	<p>Para as análises, foram utilizadas 292 empresas já utilizadas num estudo de Fortune (1985) sobre reputação corporativa. Foram recolhidos dados resumidos para o estudo de Fortune (1985) de Erdos e Morgan, em Nova Iorque. Foi feita uma análise descritiva básica para as variáveis independentes incorporadas nas análises e a inter-correlação entre essas mesmas variáveis. As análises foram realizadas em três passos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Cálculo de uma série de modelo temporal <i>cross-sectional</i> que explica a reputação em termos e quatro sinais; 2- Modelar as medidas de mercado em função da informação de contabilidade do ano anterior; 3- Para investigar os efeitos dos sinais de informação sobre a reputação das empresa com diferentes níveis de diversidade, dividiram o subconjunto de empresas em nível de diversificação, podendo assim ser calculado no valor médio das suas avaliações sobre essa variável. 	<p>Como principais conclusões: Os autores tentaram até que de maneira preliminar fundir as abordagens económicas e sociológicas no estudo da interações entre as empresas e o público. Demonstraram como os alunos de estratégia podem beneficiar de investigar uma base informacional sobre as quais repousam as reputações das empresas.</p>

T. Suh e M. B. Houston (2010)	Desenvolver um modelo conceptual e compreender o impacto frequentemente subestimado da reputação em relações <i>supplier-buyer</i> .	Recolheram dados de duas variáveis exógenas (confiança e reputação) e duas variáveis endógenas e dependentes (compromisso e disposição para investir). Foi administrado por correio eletrónico um questionário a 1000 gestores de empresas compradoras, que foram escolhidas aleatoriamente num banco de dados. Foi realizado uma análise fatorial para suportar a validade discriminante das duas escalas.	Como principais conclusões: Os resultados sugerem que a reputação do fornecedor pode ser mais impactante sobre as intenções e atitudes importantes. Isto porque, as empresas investem tempo, esforço e recursos financeiros para o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos positivos.
C. Claycomb e G. L Frankwick (2010)	Testar um modelo examinando os mecanismos de interação e as características dos relacionamentos fornecedor-cliente durante quatro fases progressivas de desenvolvimento da relação	Dados foram coletados de 174 membros do <i>Institute for Supply Management</i> . Foi elaborado um questionário e foi enviado formas. A primeira e a segunda incluíam cartas cobridas, declarando a importância da pesquisa e o <i>link</i> para o ISM. A terceira correspondência foi enviada para um grupo selecionado aleatoriamente de <i>nonrespondents</i> .	Uma das principais conclusões é que os padrões das associações variam com o progresso das relações fornecedor-cliente através das quatro fases de desenvolvimento do relacionamento. Especificamente, na fase de sensibilização, a resolução de problemas em conjunto reduz as incertezas do comprador; na fase de exploração, a qualidade de comunicação e a resolução conjunta de problemas aumentam os investimentos em relacionamentos específicos; e na fase de expansão, a resolução conjunta de problemas incrementa investimentos em relacionamentos específicos e a resolução severa de conflitos aumenta a incerteza do comprador. A grande conclusão do artigo prende-se com facto em que os compradores e vendedores devem reconhecer que a troca de informações e resolução de conflitos são aspetos importantes nas relações <i>fornecedor-cliente</i> , o seu uso não implica que o relacionamento tenha as características desejadas.
Andersen (2001)	Desenvolver uma orientação preliminar na área de comunicação de marketing, buscando integrar o modelo de marketing das evoluções das relações fornecedor-cliente com aspetos da comunicação de marketing de relacionamento.	Estudo exploratório, que está entre a metodologia indutiva e dedutiva. Utilizaram um caso de estudo como um dispositivo reflexivo destinado a ilustrar e reforçar ainda mais os esforços de modelização para reconstruir a teoria. O caso de estudo que era sobre o banco <i>Jyske</i> , que era o maior banco de poupança na Dinamarca	Chegaram a conclusão de que: A comunicação necessita de mudança durante o processo de construção do relacionamento, a gestão de marketing de relacionamento tem de ajustar a sua estratégia de comunicação nesse sentido.

		com mais 500.000 contas. Os dados foram coletados a partir de entrevistas com gestores e marketing e pessoal do banco, através de observações e de outros tipos de fontes como folhetos, relatórios e memorandos internos.	
S. B. Modi e V.A. Mabert (2006)	Apresentar um modelo conceitual dos esforços de uma organização para melhorar o desempenho do fornecedor.	A modelagem da equação estrutural a variável latente (LVSEM) foi usada para testar o modelo, com dados provenientes de 215 experiências de desenvolvimento de fornecedor, em empresas de fabricação dos Estados Unidos.	Chegaram a conclusão de que os esforços de avaliação e certificação são os pré-requisitos mais importantes no desenvolvimento de fornecedores antes da empresa tomar conhecimento sobre as atividades operacionais do fornecedor. Exemplo: Visita ao local de fabricação. Também concluíram que a comunicação inter-organizacional colaborativa é identificada como um fator de suporte importante na transformação dos esforços de uma organização para desenvolver fornecedores e incrementar melhorias de desempenho do fornecedor.
T. Loe e Amy Morgan (2004)	Compreender como membros de um canal de distribuição se comunicam diferentemente em diferentes estágios do desenvolvimento do relacionamento, ou seja, desenvolver relações entre as facetas da comunicação e as estratégias de influência da comunicação e os diferentes níveis de relacionamento.	Estudo exploratório, com grande ênfase a revisão bibliográfica.	Concluíram que o processo de comunicação é dinâmico em todas as fases de desenvolvimento relacional e os canais de relacionamentos são caracterizados por processos de comunicação que variam na direção da frequência, modalidade e conteúdo, dependendo do nível de interdependência entre as partes na relação.
C. Ruppel e S. Harrington (2000)	Testar o modelo proposto por Hosmer (1994) que liga o tratamento adequado, justo e correto das partes interessadas, com confiança e inovação nas organizações. Este estudo que é uma extensão ao modelo de Hosmer's por incluir o efeito do tratamento adequado, justo e correto na comunicação com os funcionários, que acredita-se ser uma dinâmica subjacente de confiança.	Para testar o modelo, usaram o instrumento de clima ético de trabalho de Victor e Cullen (1988), para medir as percepções do tratamento adequado, justo e correto dos empregados das partes interessadas. Aplicaram um questionário a 111 gestores, correspondente a 10% de todos os questionários reenviados. Os dados foram analisados através de uma regressão múltipla.	Conseguiram encontrar um grande suporte para o modelo de Homer's (1994). Apoiando a premissa de que a gestão moral pode ser uma boa gestão. Também encontraram suporte para a relação entre clima ético de trabalho e a comunicação, para a relação comunicação-para-confiança, em que tratamento adequado, justo e correto pode influenciar a confiança.

A.Matopoulos, M. Vlachopoulou, V. Manthou e B. Manos (2007)	Analisar o conceito de colaboração na cadeia de abastecimento e conceber um quadro global que pode ser utilizado como um marco conceitual para futuras pesquisas empíricas.	A investigação é sobre um caso de estudo sobre a indústria agroalimentar, onde são realizadas entrevistas em profundidade em duas empresas.	Concluíram que o conceito de colaboração na cadeia de abastecimento é grande importância na indústria agroalimentar, mas devido a natureza dos produtos de indústria surgem algumas restrições, como a estrutura específica do sector. Também pelo facto de muitas vezes a colaboração na cadeia de abastecimento é muitas vezes limitada a questões ou atividades operacionais e de logística.
Sahay (2003)	Apresentar um quadro de colaboração <i>Fornecedor-cliente</i> , facilitando tanto pela eficácia como também pela eficiência as operações na cadeia de abastecimento.	Foram inquiridas 160 organizações espalhadas pela Índia, incluindo organizações de diferentes sectores. O estudo foi dividido em 12 processos, onde os respondentes indicaram o envolvimento entre ambas as partes em diferentes processos, tanto com os fornecedores como os clientes. Numa escala de 1 a 5, onde 1 indica pouco envolvimento e 5 alto envolvimento.	Com o artigo concluíram que o nível de envolvimento do <i>fornecedor-cliente</i> difere entre os diferentes processos e diferentes sectores na cadeia de abastecimento. Também concluíram que cerca de 50% das organizações inquiridas indicam que os fornecedores e clientes têm pouco ou praticamente nenhum papel na gestão da procura, gestão de inventários e processos de desenvolvimento de produtos.
A.Ghosh e J. Fedorowicz (2008)	Proporcionar e ilustrar um quadro para o papel os mecanismos de governança na partilha de informação entre os membros de uma cadeia de abastecimento. Perceber importância da confiança em governar as relações inter-organizacionais.	Estudo exploratório, em que é analisado um caso de estudo da indústria de distribuição a retalho nos USA, onde o planeamento colaborativo, a previsão e o reabastecimento é usado para trocar as previsões de oferta e procura. Três questões de pesquisa são colocadas sobre as relações entre a confiança, poder de negociação, contratos e partilha de informações (mecanismos) na coordenação da cadeia de abastecimento.	Identificaram os principais mecanismos de governança inter-organizacionais e como eles podem moldar a partilha de informações em uma cadeia de abastecimento. Conseguiram demonstrar como vários mecanismos podem ter um impacto sobre o sucesso dos relacionamentos entre comprador e fornecedor numa cadeia de abastecimentos e mostram também como um dispositivo em particular (CPFR) pode ser adotado para melhorar a coordenação inter-organizacional e a partilha de informações. Também ilustraram a importância da confiança entre os membros de uma cadeia de abastecimento e como a confiança trabalha em conjunto com o poder e os contratos governando o intercâmbio de informações.
W. Li, P. Humphreys, A. Yeung e T. Edwin Cheng	Examinar o relacionamento entre os esforços de desenvolvimento de fornecedores e as vantagens competitivas para o comprador da perspectiva dos compradores.	Foi realizado um levantamento de 142 empresas de fabricação de materiais eletrónicos em Hong Kong. Para a análise, aplicaram a modelagem das equações estruturais para testar um modelo estrutural, em que	Os autores chegaram a conclusão que cada esforço de desenvolvimento de fornecedores tem um efeito diferente em diferentes dimensões da vantagem competitiva do comprador.

		é postulado os impactos de vários esforços de desenvolvimento de fornecedores na vantagem competitiva dos compradores.	Descobriram que as ações conjuntas e a confiança parecem ser dois elementos mais críticos para melhorar a eficácia operacional de um comprador, enquanto a especificidade de ativos melhora ligeiramente a receptividade do mercado de um comprador.
Nielson (1998)	O autor teve como objetivo responder a estas questões: Conceito de proximidade? Como pode ser definido? E qual o papel que desempenha a proximidade numa parceria bem-sucedida? E com isto desenvolver e testar empiricamente um modelo industrial de comprador-vendedor.	O estudo que teve ênfase em dois grupos de empresas de cooperação Norte Americanas, em que os dados foram recolhidos por <i>mail</i> e questionários autorrelatos respondidos por informantes-chaves de cada empresa. Enviaram um total de 741 questionários e receberam 178. Foram removidos 15, ficando a amostra final com 163 (23%). Para a análise utilizaram o LISREL VII para avaliação da medida e modelos estruturais.	Concluiu que a proximidade pode mediar a relação entre a confiança, os compromissos, comportamentos de cooperação e a partilha e o trabalho em conjunto, que acabará por gerar benefícios que reverterá para o Fornecedor-parceiro.
J. Cannon e W. Perreault JR. (1999)	Contribuir para o marketing de negócios e o reforço da literatura, fornecendo novas percepções sobre a natureza do relacionamento fornecedor-cliente	Elaboraram um questionário de oito páginas, projetado para ser preenchido por um profissional de compras numa empresa cliente, em que cada um relata apenas um relacionamento com um fornecedor. Conseguiram enviar 1937 para membros qualificados da NAPM (<i>National Association of purchasing Management</i>), receberam 443 (23%) questionários preenchidos, em que 15 foram removidos por dados excessivos ou em falta. Usaram abordagens psicométricas tradicionais para desenvolver os itens da escala e avaliar as propriedades de escala e utilizaram o Lisrel VII para testar modelos fatoriais confirmatórios e avaliar a medição dos dados na pesquisa final.	Como principais conclusões, autores referem o facto de relações fornecedor-cliente mais eficazes, ajuda ambas as partes a gerir a incerteza e a dependência, aumenta a eficiência, reduz custos totais, melhora o desenvolvimento de produtos e a orientação para o mercado através de um melhor conhecimento dos clientes e suas necessidades. Citam ainda, que para obter esses benefícios, as empresas devem compreender como se inter-relacionar e conduzir relacionamentos com clientes e fornecedores para alcançar efetivamente os diversos objetivos e possíveis resultados de cada relacionamento.
R. Morgan e S. Hunt (1994)	Explorar a natureza do marketing relacional e as características fundamentais associadas com a cooperação eficaz que é necessária para o sucesso do marketing relacional.	Como metodologia, utilizaram a amostra nacional de retalhistas independentes de pneus e automóveis. Os dados foram coletados através de um questionário enviado para as empresas membros da NTDR (<i>National Tire Dealers and Retreaders Association</i>) em duas fases. No total enviaram 1394 questionários, obtiveram 204 respostas, correspondente	Eles concluíram que a teoria do compromisso e a confiança mantém as redes caracterizadas pelo relacionamento de compromisso e a confiança gera cooperação (com uma tendência reduzida para sair da rede, a crença de que o conflito vai ser funcional e menos incertezas). Também concluíram que

		<p>a 14.6%. Realizaram uma análise correlacional/ Matrix da covariância, proporcionando um teste inicial as 13 hipóteses. Mas para um teste mais forte as hipóteses, testaram o modelo proposto utilizando o Lisrel, mantendo assim constantes todas as 43 estruturas relacionais não-especificadas e para a contabilidade dos erros de medição.</p>	<p>relacionamentos de compromissos e confiança são desenvolvidos quando as empresas atendem as relações por (1) Fornecimento de recursos, oportunidades e benefícios que são superiores as ofertas das alternativas; (2) manutenção de elevados padrões de valores corporativos aliando-se a parceiros de troca com valores semelhantes; (3) Comunicar informações valiosas, incluindo expectativas, inteligência e mercado e avaliações de desempenho da outra parte; e (4) evitar tirar vantagens maleficamente da outra parte.</p>
H. Vasudevan, S. Gaur e R. Kumar Shinde (2006)	<p>Compreender o impacto dos custos de mudanças relacionais e satisfação nos compromissos, bem como o seu impacto na satisfação.</p>	<p>Os dados foram conseguidos a partir das pequenas e médias empresas industriais localizadas em torno de Mumbai. Com um total de 67 CEOs foram selecionados aleatoriamente e entrevistados pessoalmente com a ajuda de um questionário estruturado</p>	<p>Concluíram que o estudo reforça a visão de que pequenas empresas precisam investir em relacionamentos de modo que tais investimentos sejam transformados em barreiras de mudanças relacionais e que iria, assim, ajudar no aumento da retenção de clientes. Também demonstraram que se os custos de mudanças relacionais são mais elevados, mesmo se a satisfação for menor, o cliente é menos provável de terminar a relação.</p>
N. Sharma e P. Patterson (2000)	<p>Procurar estender a literatura de marketing relacional, testando um modelo de contingência para avaliar o impacto da confiança e a satisfação do serviço nas relações de compromissos, em condições que variam os custos de mudança, atratividade da alternativa e experiências baseados em normas, no contexto de um consumidor profissional do serviço</p>	<p>Obtiveram uma amostra de 201 clientes dos serviços de planejamento financeiros, em que testaram 11 hipóteses formuladas com base em uma revisão dos serviços e da literatura de marketing relacional. E foram elaboradas uma série de entrevistas qualitativas com os clientes.</p>	<p>Chegaram que a conclusão que o impacto da confiança e satisfação variam de acordo com as condições de contingência dos custos de mudança, atratividade das alternativas e experiências do cliente.</p>
M. Zineldin e P. Jonsson (2000)	<p>Analisar a importância de um conjunto de variáveis subjacentes, como a disposição do fornecedor para se adaptar ao revendedor, os custos de rescisão do relacionamento, nível de valores partilhados, comunicação formal e informal entre os participantes, comportamentos oportunistas por parte do fornecedor e nível de satisfação para alcançar a confiança e empenho dentro de uma relação fornecedor-</p>	<p>Os dados para a análise foram conseguidos a partir de 114 gestores de compras nas concessionárias de madeiras Suecas, uma indústria onde as relações de colaboração não são muito desenvolvidas, mas consideradas necessárias para o sucesso futuro.</p>	<p>Concluíram que as empresas que tentam alcançar níveis altos de confiança e relações de compromissos, devem criar relações de níveis altos de satisfação, diminuindo os comportamentos oportunistas, ajustando as necessidades do outro e desenvolvimento de valores partilhados.</p>

	cliente.		
B. Goetsch e S. Albers (2007)	Desenvolver um quadro conceptual identificando os principais elementos da relação <i>airport-airline</i> e suas dependências.	A metodologia é debruçada sobre um caso de estudo: Lufthansa no aeroporto de Munique. Lufthansa que é uma das mais importantes companhias aéreas que operam no aeroporto de Munique. E o aeroporto de Munique que é o segundo maior aeroporto na Alemanha.	Os autores concluíram que o modelo que desenvolveram fornece uma compreensão dos elementos relevantes na relação entre o aeroporto e as companhias aéreas, capta as influências ambientais (complexidade e estabilidade) e <i>actor-related</i> (estratégia e estrutura) na relação de troca e incorpora o seu impacto sobre o resultado do relacionamento em termos de qualidade de serviço e satisfação no relacionamento. Ainda oferece uma visão estruturada da interação entre aeroportos e companhias aéreas e tem o potencial para apoiar o processo de tomada de decisão dos gestores das companhias aéreas e dos aeroportos.
S. Albers, B. Koch e C. Ruff (2005)	Explorar a relação negligenciada entre as companhias aéreas e os aeroportos a partir de uma perspectiva de gestão estratégica, especialmente procurar explicar os potenciais benefícios das alianças entre as companhias aéreas de passageiros e seus <i>hub-airport</i>	Analisaram a relação através de um caso de estudo, em que utilizaram o mesmo caso de estudo analisado no artigo de B. Goetsch e S. Albers (2007).	Deslocaram o foco das alianças entre as companhias aéreas em relação a alianças estratégicas entre companhias aéreas de passageiros e aeroportos. Analisaram os motivos da relação, potenciais benefícios, potenciais problemas e potenciais domínios de cooperação foram identificados, juntamente com três classes básicas de alianças companhias aéreas-aeroportos. As três classes básicas que são modelos de cooperação baseado em capacidade, marketing e em segurança. Segundo os autores ainda, este artigo estende a negligenciada literatura de relações entre companhias aéreas e aeroportos e o seu potencial para desenvolverem as suas próprias estratégias competitivas.

QUESTIONÁRIO

Questionário sobre o impacto dos determinantes na relação triádica entre os Aeroportos/terminais de Cabo Verde, companhias de transporte aéreo e os operadores turísticos na orientação do destino turístico

Exmo. Senhor
Cabo verde

Com o presente questionário pretende-se aferir a relação entre os aeroportos/terminais e alguns *stakeholders*, tendo em conta a orientação do destino turístico Cabo Verde.

As suas respostas são anónimas, pelo que não haverá hipótese, nem interesse, de associá-las a si. Deste modo, pedimos que colabore connosco ao responder às questões de forma rigorosa e sincera. O tempo médio de resposta é sensivelmente 10 minutos. O seu contributo será fundamental para a qualidade desta investigação e para a melhoria da investigação científica em Cabo Verde, pelo que agradecemos desde já o tempo despendido.

Pedimos a maior brevidade possível no envio da resposta de forma a permitir apresentar os primeiros resultados gerais.

Se tiver alguma dúvida, por mais simples que seja, por favor contacte-nos do seguinte e-mail: Bagsanches88@hotmail.com

Muito obrigado pelo tempo despendido e pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Ricardo Manuel Martins Sanches

1. Preencha os seus dados básicos

Por favor, assinale no quadrado, com um “x”, a opção que pareça mais adequada

(A) Unidade de trabalho

1 ☐ Aeroporto/ terminal

3 ☐ Companhias aéreas

2 ☐ Operadores turísticos

4 ☐ Outras empresas

(B) Posições

1. ☐ Gestor Sénior

2. ☐ Gestor Intermédio 3. ☐ Gestor Júnior

4. ☐ Responsáveis de departamento (especialistas)
geral, outros

5. ☐ Negócio pessoal em

(C) Experiência de trabalho

1. ☐ Até dois anos, inclusive

2. ☐ Menos de cinco

3. ☐ Cinco ou mais anos

4. ☐ Mais de dez anos

5. ☐ Mais de quinze anos

(D) Nome: _____ (informação
opcional)

Contacto: _____

1. Impacto que a relação entre o Aeroporto/terminal e alguns stakeholders nas principais cidades de Cabo verde

Descrição:

- O questionário refere-se algumas empresas das principais cidades de Cabo verdes.
- Grau de concordância com os fatores de análise:

Grau de concordância	Discordo Totalmente	Discordo	Ligeiramente em desacordo	Não tenho certeza	Ligeiramente de acordo	Concordo	Totalmente de acordo
Contagem	1	2	3	4	5	6	7

A) As Relações com o aeroporto e as melhorias na vantagem competitivas

Medidas	1	2	3	4	5	6	7
1. Existe envolvimento com o aeroporto/terminal na eliminação de atividades sem valor agregado nos vossos processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O esforço no desenvolvimento dos aeroportos/terminais de Cabo Verde tem ajudado a reduzir o vosso custo na produção dos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O esforço no desenvolvimento dos aeroportos/terminais de Cabo Verde tem ajudado a melhorar a qualidade dos vossos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os vossos produtos/serviços são produzidos mais rapidamente do que antes, devido a melhoria da qualidade do aeroporto/terminal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A vossa capacidade de resposta as mudanças do mercado foi melhorada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. As relações que possuem com o aeroporto assemelham-se a um forte casamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As relações que têm com o aeroporto continuam a fortalecer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. As relações que têm com o aeroporto são essencialmente “sempre-viva”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As duas partes fazem planos, não só para os termos de compras atuais, mas também para a continuidade da relação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Humphreys P.K. , W.L.Li, Chan L.Y. – The impact of supplier development on buyer-supplier performance (2003)

B) Orientação para a cadeia de abastecimento

Medidas	1	2	3	4	5	6	7
1) O aeroporto/terminal possui instalações adequadas para agregar valor as cargas (Ex. Check-in, segurança da embalagens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) O aeroporto/terminal tem a capacidade para a adaptação a lançamento de novos serviços, caso venha a ser necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) O aeroporto tem capacidade para lidar com todos os tipos de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) O aeroporto é rápido na tomada de decisões perante alterações de horários ou datas, que mudam as ordens e o <i>design</i> do processo para atender as exigências dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) O aeroporto tem a capacidade para prestar serviços personalizados para diferentes segmentos de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) O aeroporto vos vê como um parceiro estratégico na conceção mutuamente no fluxo de bens ou informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Trabalham com o aeroporto para garantir maior qualidade de serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) O aeroporto frequentemente avalia a satisfação dos seus clientes e a qualidade do serviço prestado.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9) Trabalham juntamente com o aeroporto para reduzir custos

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10) A vossa relação com o aeroporto é mais baseada na confiança mútua, em vez de obrigações contratuais

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11) O aeroporto colabora com outros membros para otimizar as suas tarefas e processos

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Jose Tongzon, Young-Tae Chang e Sang-Yoon Lee - How supply chain oriented is the port sector?

C) Comunicação eficaz

Medidas	1	2	3	4	5	6	7
1) Fornecem ao aeroporto qualquer informação que possa ajuda-los a planejar as vossas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Fornecem periodicamente um feedback ao aeroporto sobre o seu desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Comunicam as especificações e requisitos de qualidade de forma clara e precisa ao aeroporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) A comunicação entre vós ocorre em diferentes níveis de gestão e áreas funcionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) A troca de informações entre o aeroporto/ terminal e a vossa empresa ocorre em tempo útil e frequentemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Humphreys P.K. , W.L.Li, Chan L.Y. – The impact of supplier development on buyer-supplier performance (2003)

D) Compromissos e custos de mudança

	1	2	3	4	5	6	7
1) Esperam que a relação com o aeroporto dure por muito tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Consideram o aeroporto mais como um parceiro de negócios do que como uma outra empresa qualquer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Desenvolvem uma relação de trabalho muito próxima com o aeroporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Estão dispostos a colocar um grande esforço para construir uma relação forte com o aeroporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Esperam que o aeroporto traga valores distintivos para a vossa vantagem competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Percebem o aeroporto como um parceiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Mudar para outra forma de realização dos vossos processos e prestação dos vossos serviços seria muito prejudicial para as vossas operações e resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Haveria um alto grau de risco associado ao abandonar as relações com o aeroporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) Reputação

Medidas	1	2	3	4	5	6	7
1) Acham que o aeroporto tem elevada qualidade de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Acreditam que o aeroporto tem uma boa qualidade de serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Consideram que o aeroporto financeiramente sólido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Acreditam que o aeroporto tem capacidade para atrair e reter funcionários talentosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Acham que o aeroporto é frequentemente mencionado na imprensa e outras médias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Acreditam que o aeroporto é ambientalmente responsável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Acreditam que o aeroporto é inovador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Observam que o aeroporto utiliza os seus ativos sabiamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Roger Bennett and Helen Gabriel - Reputation, trust and supplier commitment: The case of shipping company/seaport relations

F) Confiança

Medidas	1	2	3	4	5	6	7
1) Em termos globais, estão satisfeitos com a performance do aeroporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) O aeroporto tem grande conhecimento sobre as vossas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Vossos acordos com o aeroporto não têm de ser supervisionados de perto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Estão dispostos a fazer negócios com o aeroporto em uma base verbal e completar a papelada depois	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Os gestores do aeroporto cumprem com as suas palavras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) A gestão deste aeroporto pode ser confiável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) O aeroporto pode ser invocado para fornecer informações, aconselhamento e assistência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Estão felizes em oferecer informações confidenciais para o aeroporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) O aeroporto é sempre honesto convosco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10) Açam que não é necessário estar em alerta com o aeroporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Estão satisfeitos com a confiabilidade dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Estão satisfeitos com a flexibilidade das operações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) Estão satisfeitos com o controlo das operações e o conhecimento que possuem sobre o aeroporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Roger Bennett and Helen Gabriel - Reputation, trust and supplier commitment: The case of shipping company/seaport relations

G) Adaptações e investimentos em relacionamento específicos

Medidas	1	2	3	4	5	6	7
1) Estão adaptados em termos de sistemas, operações e métodos de trabalhos para se encaixar com os sistemas, operações métodos de trabalho do aeroporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Investem em equipamentos que se dedica as necessidades específicas deste aeroporto em especial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Cooperam extensivamente com o aeroporto em desenvolvimentos de novos procedimentos ou estratégias relevantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Os problemas técnicos e operacionais resolvem em conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Trocam muitas informações técnicas com o aeroporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Roger Bennett and Helen Gabriel - Reputation, trust and supplier commitment: The case of shipping company/seaport relations

